Seria PSIHOLOGIE

Marcela Rodica LUCA

COMUNICARE PROFESIONALĂ

Manual de abilităţi practice pentru masteranzii în psihologie

Editura Universităţii Transilvania din Braşov

Marcela Rodica Luca

COMUNICARE PROFESIONALĂ

Manual de abilități practice pentru masteranzii în psihologie

EDITURA UNIVERSITĂȚII TRANSILVANIA DIN BRAȘOV

2020

EDITURA UNIVERSITĂŢII *TRANSILVANIA* DIN BRAŞOV

Adresa: 500091 Braşov,
B-dul Iuliu Maniu 41A
Tel:0268 – 476050
Fax: 0268 476051
E-mail : editura@unitbv.ro

Copyright © Autorul, 2020

Editură acreditată de CNCS
Adresa nr.1615 din 29 mai 2020

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
LUCA, MARCELA RODICA
Comunicare profesională : Manual de abilităţi practice pentru masteranzii în psihologie / Marcela Rodica Luca. - Braşov : Editura Universităţii "Transilvania", 2020
Conţine bibliografie
ISBN 978-606-19-1290-2
316.77

Cuprins

Prefață ..... *v*

Introducere **1**

1. Autoprezentarea și managementul impresiei **11**
1.1. Autoprezentarea în activitatea profesională și în viața cotidiană 12
1.2. Managementul impresiei 13
1.3. Aspecte de personalitate implicate în autoprezentare 16
1.4. Strategii de management al impresiei – joc de rol 18
1.5. Completarea fișei de observare a autoprezentării și realizarea eseului de autoevaluare a abilităților de management al impresiei 19
Concluzii 20
Autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică *20*
Bibliografie. Sugestii de lectură și vizionare de filme didactice *21*
PP 01-1 Fișa de observare a jocului de rol – Autoprezentare *22*
PP 01-2 Eseu de autoevaluare – Abilități de autoprezentare/ management al impresiei *24*

2. Ascultarea activă **25**
2.1. Ascultarea activă în activitatea profesională și în relaționarea interpersonală 26
2.2. Tehnici de ascultare activă 28
2.3. Exercițiu de ascultare activă 33
2.4. Completarea fișei de observare a ascultării active și realizarea eseului de autoevaluare a abilităților 34
Concluzii 34
Autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică *35*
Bibliografie. Sugestii de lectură și vizionare de filme didactice *35*
PP 02-1 Fișa de observare a jocului de rol: Ascultarea activă *36*
PP 02-2 Eseu de autoevaluare: Abilități de ascultare activă *37*

3. Comunicarea orală în public **38**
3.1. Vorbirea în public în context profesional 39
3.2. Pregătirea pentru discurs 43
3.3. Structura de bază a unui discurs 44

3.4. Forma de susținere a unui discurs 46
3.5. Exercițiu de oratorie: Susținerea unei cuvântări în public 49
3.6. Completarea fișei de observare a discursului și realizarea eseului de autoevaluare a abilităților oratorice 50
Concluzii 51
Autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică 51
Bibliografie. Sugestii de lectură și vizionare de filme didactice. Webografie..52
PP 03-1 Fișă de observare a discursului 53
PP 03-2 Eseu de autoevaluare: Abilități de cuvântare în public 54

4. Oferirea și receptarea feedback-ului 55
4.1. Feedback-ul – definiție și rol în comunicare 56
4.2. Feedforward-ul – definiție și rol în comunicare 63
4.3. Feedback-ul în comunicarea organizațională 64
4.4. Feedback-ul în interacțiunea cotidiană și în cea profesională 65
4.5. Oferirea, solicitarea și receptarea feedback-ului – joc de rol 66
4.6. Completarea fișei de observare a jocului de rol și realizarea eseului de autoevaluare 68
Concluzii 68
Autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică 69
Bibliografie 69
PP 04-1 Fișă de observare a jocului de rol: Oferirea de feedback 71
PP 04-2 Eseu de autoevaluare: Abilități de oferire a feedforward-ului și a feedback-ului.....72

5. Interviul de angajare 73
5.1. Interviul ca situație de comunicare profesională 74
5.2. Abilități de comunicare implicate în realizarea unui interviu 78
5.3. Interviul de angajare – structură și finalitate 81
5.4. Interviul de angajare – joc de rol 86
5.5. Completarea fișei de observare și elaborarea eseurilor de autoevaluare ...87
Concluzii 87
Autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică 88
Bibliografie. Sugestii de lectură și vizionare de filme didactice 88
PP 05-1 Fișă de observare a jocului de rol: Interviul de angajare 89
PP 05-2a Eseu de autoevaluare: Abilități de intervievator (IA) 92
PP 05-2b Eseu de autoevaluare: Abilități de autoprezentare în rolul de candidat în interviul de angajare 92
Anexa 5.1. Exemplu de scenariu și prescripții de rol: Candidat în interviul de angajare 93
Anexa 5.2. Exemplu de scenariu și prescripții de rol: Intervievator în interviul de angajare 95

6. Interviul de evaluare 97
6.1. Interviul de evaluare – rol și particularități 98
6.2. Abilități de comunicare în cadrul interviului de evaluare *103*
6.3. Interviul de evaluare – joc de rol 105
6.4. Completarea fișei de observare și elaborarea eseurilor de autoevaluare .. 105
Concluzii 105
Autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică 106
Bibliografie. Sugestii de lectură și vizionare de filme didactice 106
PP 06-1 Fișă de observare a jocului de rol: Interviul de evaluare..... 108
PP 06-2a Eseu de autoevaluare: Abilități de intervievator (IE) 110
PP 06-2b Eseu de autoevaluare: Abilități de autoprezentare în rolul de angajat în interviul de evaluare 111
Anexa 6.1. Exemplu de scenariu și prescripții de rol: Angajat în interviul de evaluare 112
Anexa 6.2. Exemplu de scenariu și prescripții de rol: Intervievator în interviul de evaluare 114

7. Interviul de disciplinare 116
7.1. Interviul de disciplinare – rol și particularități 117
7.2. Abilități de comunicare necesare în interviul de disciplinare 121
7.3. Interviul de disciplinare – joc de rol 123
7.4. Completarea fișei de observare și elaborarea eseurilor de autoevaluare .. 123
Concluzii 123
Autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică 124
Bibliografie și webografie. Sugestii de lectură și vizionare de filme didactice 124
PP 07-1 Fișă de observare a jocului de rol: Interviul de disciplinare 126
PP 07-2a Eseu de autoevaluare: Abilități de intervievator (ID) 128
PP 07-2b Eseu de autoevaluare: Abilități de management al impresiei în rolul de angajat în interviul de disciplinare 129
Anexa 7.1. Exemplu de scenariu și prescripții de rol: Angajat în interviul de disciplinare 130
Anexa 7.2. Exemplu de scenariu și prescripții de rol: Intervievator în interviul de disciplinare 132

Bibliografie 134

PREFAȚĂ

Unul dintre cele mai vehiculate concepte în lumea contemporană este cel de comunicare. Îl invocăm atunci când vrem să explicăm unele din conflictele cu ceilalți – soți, copii, colegi, clienți. Îl invocă autoritățile/decidenții în sintagma *deficiențe de comunicare* atunci când eșuează în justificarea unora din acțiunile care privesc interesul public. Se organizează cursuri de dezvoltare a abilităților de comunicare interpersonală. Și totuși, problema comunicării eficiente pare să rămână adeseori nerezolvată.

Dacă acceptăm principiul devenit deja *common knowledge* că a comunica este inevitabil (Watzlawick, Beavin şi Jackson, 1967), rezultă că nici o profesie nu poate fi exercitată fără a primi şi a transmite mesaje celorlalţi, indiferent dacă este vorba de conducerea grupurilor de muncă, de relaţia cu clienţii sau de colaborarea între colegi. Faptul că până la vârsta intrării în profesie știm să vorbim, să citim, să scriem nu este o garanție că toți suntem eficienți în aceste demersuri.

Una dintre profesiile în care comunicarea condiționează substanțial succesul este cea de psiholog. Indiferent de ipostazele sale – evaluator, recrutor, intervievator, clinician, consilier – psihologul folosește ca principal instrument cuvântul, de regulă rostit, grație capacității sporite a oralității de a convinge, de a încuraja, de a motiva, de a susține, de a demonta blocaje cognitive sau emoționale, de a informa. Într-o profesie în care obiectul muncii este omul, eșecul poate fi cu greu acceptat, motiv pentru care un psiholog eficient știe să asculte, să dialogheze, să întrebe, să reformuleze, să încurajeze, să se adapteze socio-comunicațional interlocutorului și să gestioneze concesiv, ferm, flexibil interacțiunea.

Contrar convingerii, din păcate prea larg răspândite, că a comunica bine înseamnă a vorbi mult, autoarea știe că a comunica eficient începe prin a asculta autentic, a fi conștient de sine, a observa interlocutorul, situația și contextul, a prelucra toate aceste informații și, abia apoi, a vorbi, adică a exprima idei, gânduri și sentimente făcând dovada competenței socio-comunicaționale pentru a asigura progresul interacțiunii și satisfacția participanților. Iar acest manual le oferă psihologilor pe de o parte posibilitatea de a deveni mai buni comunicatori în rolul

lor profesional, iar, pe de altă parte, de a-și sprijini clienții să își dezvolte propriile abilități de comunicare, premisă a adaptării flexibile ca actori în câmpul social.

Autoarea a dobândit o vastă expertiză în domeniul comunicării organizaționale grație numeroaselor ipostaze de comunicator în care s-a aflat pe parcursul carierei sale. A fost, pe rând, evaluat și evaluator, intervievat și intervievator, subordonat și conducător, formabil și formator, agent și țintă a comunicării. Toate acestea s-au constituit în experiențe de cunoaștere, de exercițiu, de reflecție, de interogație care, în timp, s-au decantat în competența de a comunica excelent și de a-i putea ghida și pe alții să se perfecționeze în acest demers în care știința se însoțește cu arta.

Manualul de abilități practice pentru masteranzii în psihologie nu este rezultatul unei decizii de a scrie un carte despre comunicare, ci concretizarea experienței în comunicare a unui psiholog care înțelege profund nevoia de comunicare în acest domeniu, ca și a experienței pedagogice unui profesor preocupat mereu de a-și ameliora prestația.

Titulară timp de mulți ani a unor discipline universitare destinate să formeze capacitatea de comunicare a viitorilor specialiști din domenii tehnice și umaniste, autoarea și-a rafinat demersul în acord cu nevoile identificate în rândul cursanților și a fost preocupată să găsească cele mai potrivite metode de a antrena abilitățile de comunicare ale studenților. Constanta și îndelungata preocupare a autoarei de a aprofunda didactica universitară, prin participări la granturi de cercetare specifice cu parteneri europeni, se concretizează în propuneri de aplicații individuale și de grup care stimulează implicarea studenților și dinamica procesului de învățare.

Pentru psihologii care ar întreba de ce vor învăța să comunice mai eficient citind o carte, aș răspunde că dacă acceptă că a comunica cu colegii, subordonații, clienții presupune premeditare, intenționalitate, obiective de atins, atunci este evident că trebuie să știe care sunt componentele procesului de comunicare, modalitățile de a oferi feedback pentru a încuraja și a debloca interacțiunea sau cum să se conducă un interviu.

Succesiunea capitolelor este dictată de ordinea logică a implicării în comunicare. Manualul începe cu informații și exemple pentru o mai bună autoprezentare și gestionare a impresiei pe care vrem să o producem celorlalți. Continuă cu argumente în favoarea ascultării active și propune metode prin care ascultarea să fie valorificată maximal ca sursă de informații despre gândurile și trăirile partenerului, urmate de tema incitantă menită să dezvolte capacitatea de a vorbi eficient în public, cu organizarea logică, persuasivă și atractivă a ideilor, dar și cu gestionarea adecvată a emoțiilor.

Una dintre sarcinile psihologilor din organizații este să conducă interviuri de angajare, situații de comunicare profesională și interpersonală care impun o altă

paletă de abilități la a căror formare prezentul manual poate contribui cu prisosință. Adeseori, psihologul organizațional este și formator de competențe de comunicare pentru colegii din domenii tehnico-economice, colegi ale căror responsabilități manageriale îi aduc în situația de a realiza interviuri de evaluare și disciplinare. Manualul se dovedește util și pentru a-i ghida pe psihologi să organizeze stagii eficiente de formare cu acest obiectiv.

Calitatea lucrării este dată și de structurarea unitară a capitolelor, care creează un pattern al lecturii și facilitează parcurgerea textului: formularea obiectivelor și a competențelor vizate, enumerarea aplicațiilor și a pieselor de portofoliu a căror elaborarea consolidează rezultatele învățării, nucleul teoretic al capitolului, exercițiul destinat să formeze abilitatea, urmate de instrumentele care permit desfășurarea exercițiului și evaluarea critică a acestuia, atât ca actor, cât și ca observator, care au rolul să dezvolte capacitatea cursanților de a-și evalua propria competență comunicațională în calitate de profesioniști, dar și a celorlalți, a clienților și a colegilor pe care îi pot ajuta în demersul de perfecționare pe dimensiunea comunicațională.

O ipostază a psihologului este cea de practician reflexiv, mereu atent la eficiența muncii sale, la oportunitățile de dezvoltare personală și profesională. De aceea, autoarea invită cititorul la finalul fiecărui capitol să își autoevalueze cunoștințele și să reflecteze critic la experiența de învățare parcursă prin redactarea unui eseu structurat, în care să se interogheze asupra beneficiilor obținute și a nevoilor de formare suplimentară, astfel încât să poată continua apoi independent permanenta dezvoltare a competenței socio-comunicaționale.

Lucrarea are o remarcabilă dimensiune aplicativă, concretizată în propuneri de exerciții, fișe de lucru, instrumente de evaluare și autocunoaștere, unele dintre ele originale, altele adaptate după specialiști ai domeniului. Acceptând că o imagine vorbește cât o mie de cuvinte, autoarea nu se mărginește la a propune exerciții de vorbire în public, ci folosește auto-observația , grație vizionării înregistrării video a propriului discurs, pentru ca studenții să își poată conștientiza și corecta prestația și, de asemenea, să poată beneficia de feedbackul generos al spectatorilor – colegi și profesor.

Printre atuurile care justifică aprecierea că lucrarea care vă este oferită reprezintă un suport util pentru dezvoltarea capacității de a comunica eficient în varii situații profesionale se numără bibliografia bogată, relevantă și de actualitate, care dă substanța informațională a textului. Sugestiile de lectură sunt foarte diverse: conțin atât referințe bibliografice, cât și surse video care oferă filme didactice și tutoriale subsumate temei fiecărui capitol.

Publicul țintă vizat de autoarea manualului sunt studenții masteranzi care se pregătesc în domeniul psihologiei muncii, organizaționale și resurselor umane. Dar

lucrarea este, fără îndoială, utilă oricărui student dornic să devină un mai bun comunicator și oricărui profesionist aflat în fața unui interlocutor cu care dorește să construiască o relație de comunicare benefică. Și nu în ultimul rând, lucrarea este un model de bună practică pentru cel ce dorește să elaboreze un manual temeinic fundamentat științific, atractiv prin aplicații, remarcabil organizat din punct de vedere didactic.

Mariela Pavalache-Ilie

Introducere

Profesia de psiholog este o profesie de comunicare prin excelență, dar oare formarea psihologilor este completă în această direcție? Au absolvenții programelor de psihologie competențele necesare pentru o comunicare eficientă cu clienții, cu colegii și cu alte persoane din mediul social apropiat? Cunoștințele teoretice despre procesul comunicării sunt o bază solidă pentru o comunicare profesională de calitate?

În învățământul superior românesc există o credință implicită că un volum mare de cunoștințe teoretice este indispensabil unui bun comunicator și că absolventul va utiliza cu succes acele cunoștințe în practică. Din păcate, competențele de comunicare nu constau doar din cunoștințe teoretice. Este necesar ca aceste cunoștințe să fie secondate de abilități de comunicare și articulate cu atitudini și valori ale domeniului profesional: respect față de partenerii de comunicare, tact, onestitate, deschidere.

Momentele de comunicare interpersonală din viața cotidiană sunt ghidate de reguli de comunicare încorporate în însuși actul comunicării, care sunt învățate implicit, prin imitarea spontană a unor comportamente de succes, prin feedback-ul celorlalți, prin observarea efectelor comportamentelor comunicatorilor asupra interlocutorilor, prin reflecția critică asupra secvențelor de comunicare trăite sau observate. În acest proces continuu de învățare, rolul celorlalți este esențial. Dacă la această formă ”naturală” de dezvoltare a abilităților de comunicare se adaugă o predare explicită a abilităților de comunicare, exerciții structurate și reflecție critică, studentul poate deveni un agent conștient și implicat al unei (auto)formări de calitate pentru comunicarea profesională.

Aplicații realizate la diferite discipline din curriculum-ul de specializare în psihologie solicită utilizarea unor competențe de comunicare specifice, dar realizarea lor în practică de către studenți relevă de multe ori faptul că studentul nu știe să asculte activ interlocutorul sau se prezintă într-o manieră adecvată contextului și situației. Sau, pus în situația de a da feedback colegilor, studentul se rezumă cel mai adesea la un feedback fals-pozitiv, care menține o atmosferă plăcută în grup, dar nu ajută interlocutorul să învețe, tocmai pentru că nu știe să dea feedback constructiv fără a fi dezagreabil.

Structura manualului

Conceput dintr-o perspectivă didactică, manualul abordează șapte dintre abilitățile de comunicare orală incluse în grilele de competențe ale programelor masterale de psihologie: *autoprezentare, ascultare activă, oferire de feedback, vorbire în public, conducerea unor interviuri profesionale* din domeniul resurselor umane (interviu de angajare, de evaluare și de disciplinare).

Gândite inițial ca un program de formare de abilități integrat în activitatea de seminar la disciplina Comunicare organizațională, temele au fost dezvoltate de-a lungul anilor, în funcție de rezultatele obținute și de feedback-ul studenților, până la forma prezentă, de manual care poate fi parcurs la seminar, în grup și sub îndrumarea unui cadru didactic, sau poate fi parcurs independent, ca parte a unui proces de autoformare.

Prima temă, *Autoprezentarea și managementul impresiei*, urmărește aprofundarea unor cunoștințe de psihologie socială legate de autoprezentare, formarea impresiei în interacțiunea socială și aspecte de personalitate asociate cu abilitățile de management al impresiei. Implicit, sunt vizate și abilitățile de observare sistematică, de reflecție critică și auto-reflecție. Aplicația inclusă în temă vizează dezvoltarea capacității de a transfera acest tip de cunoaștere în interacțiunea socială concretă, prin tehnici aplicate în funcție de scopul autoprezentării și de contextul în care ea are loc. Exercițiul propus constă dintr-o serie de trei jocuri de rol, în care participanți, organizați în grupuri de câte trei, acționează, pe rând, ca promotor de identitate dorită (creator de impresie), persoană-țintă a autoprezentării și observator.

Experiența de învățare este organizată prin trăirea și integrarea celor trei perspective sus-menționate: în rolul de *promotor,* studentul este pus în situația de a utiliza în mod deliberat anumite tehnici de autoprezentare adecvate scopului și contextului (producerea impresiei dorite la persoana-țintă); în rolul de *observator* el analizează atât modul în care promotorul gestionează impresia pe care intenționează să o producă, tehnicile pe care le folosește în acest scop, cât și impresia produsă de autoprezentare asupra persoanei-țintă; în rolul de *persoană-țintă* el analizează efectul tehnicilor utilizate de promotor asupra impresiei pe care și-o formează.

Consolidarea învățării este realizată pe mai multe niveluri:

a) În mod direct, în sala de clasă, prin momentul de feedback de la finalul fiecăruia din cele trei jocuri de rol, în care observatorul și persoana-țintă oferă feedback promotorului și, eventual, prin feedback-ul cadrului didactic (individual sau pentru grup în ansamblu).

b) Prin completarea fișei de observare (tot în sala de clasă), în care studentul consemnează tehnicile utilizate de un coleg pe parcursul unei secvențe de autoprezentare și le descrie utilizând conceptele din partea teoretică a temei. Fișa

cuprinde o parte de identificare (obiectivul autoprezentării, identitatea promovată; motivele autoprezentării; contextul formal/ informal în care are loc jocul de rol); reacția persoanei-țintă. Grila de observare scalată are ca scop identificarea și evaluarea strategiilor și a tehnicilor subsecvente, evidențierea strategiei dominante folosite și adecvarea ei la scopul managementului impresiei. În a doua parte a fișei de observare există o secvență de 10 sarcini/ întrebări de evaluare calitativă a comportamentului promotorului, care au rolul de a facilita conceptualizarea experienței de învățare.

c) În temă mai este inclusă o secțiunea de autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică, completată cu un eseu de autoevaluare a abilităților de autoprezentare și management al impresiei, ce este realizată la finalul parcurgerii temei. Autoevaluarea utilizează toate momentele învățare parcurse: auto-reflecția în jocul de rol, feedback-ul primit în rolul de promotor, observarea colegilor. Eseul este structurat în jurul următoarelor aspecte ce urmăresc autoformarea: identificarea nivelului actual de stăpânire a tehnicilor și strategiilor, adecvarea lor la context și la scop, abilitățile și tehnicile insuficient stăpânite, modalitățile de ameliorare în viitor.

A doua temă, *Ascultarea activă*, este centrată pe conștientizarea modului superficial în care ne ascultăm, de obicei, interlocutorii, și pe dezvoltarea tehnicilor de ascultare activă în registrul verbal și nonverbal. Ca și în cazul primei teme, sunt vizate implicit abilitățile de observare sistematică, de oferire de feedback și de reflecție și auto-reflecție critică. Prima parte a temei oferă o sinteză teoretică a tehnicilor de comunicare activă în registru verbal și nonverbal, atitudini și comportamente recomandabile pentru o ascultare activă de calitate și o listă de greșeli frecvente pe care le facem, în postura de ascultători, în comunicarea interpersonală.

Aplicația din partea a doua propune, la fel ca și în cazul primei teme, grupuri de trei membrii, cu trei reprize de joc de rol, în care fiecare membru al triadei are prilejul să joace, pe rând, rolul de ascultător, de vorbitor și de observator. În rolul de *ascultător,* studentul este pus în situația de a utiliza în mod adecvat contextului tehnici de ascultare activă învățate în partea teoretică, având ca interlocutor un *vorbitor* care expune o problemă care îl preocupă; utilizarea tehnicilor de ascultare activă trebuie să îl facă pe vorbitor să comunice deschis; în rolul de *observator,* studentul analizează tehnicile de ascultare activă utilizate de ascultător și impactul lor asupra vorbitorului. Atât vorbitorul, cât și observatorul oferă feedback ascultătorului la finalul fiecărei reprize, ajutându-l să-și conștientizeze greșelile și să identifice modalități mai bune de a acționa. În fiecare repriză de feedback sunt discutate explicit efectele diferitelor tehnici de ascultare asupra interlocutorului.

La fel ca în cazul primei teme, consolidarea învățării este realizată prin feedback-ul furnizat de colegii de grup și de cadrul didactic, prin completarea fișei de observare, prin răspunsul la întrebările de autoevaluare a cunoștințelor și prin eseul de autoevaluare a abilităților de ascultare activă. Fișa de observare are o grilă în care 14 din tehnicile vizate sunt evaluate pe o scală cu cinci niveluri și este urmată de o serie de sarcini de evaluare calitativă a persoanei observate, utilizând mai multe criterii, inclusiv tehnicile care necesită îmbunătățire. Eseul de autoevaluare a abilităților de ascultare activă, bazat pe auto-reflecție, feedback și observarea colegilor de grup, solicită: descrierea manifestărilor comportamentale a tehnicilor de ascultare activă stăpânite la nivel acceptabil și impactului observat asupra interlocutorului; descrierea tehnicilor insuficient stăpânite și analiza impactului pe care aceste stângăcii îl au; identificarea modalităților de îmbunătățire a repertoriului de tehnici de ascultare activă.

A treia temă, *Comunicare orală în public*, vizează abilitățile de comunicare orală, în situații profesionale, în prezența unui public. Din cauza anxietății, multe persoane, în special la începutul vieții profesionale, au dificultăți de a vorbi în fața unei audiențe noi sau numeroase. Lipsa de experiență se manifestă nu doar prin reacții emoționale stânjenitoare pentru vorbitor, ci și printr-o expunere neclară sau neadaptată audienței, iar în final mesajul intenționat nu-și atinge scopul: de a informa, de a convinge, sau de a elogia. Pregătirea discursurilor, exersarea lor, integrarea feedback-ului și conștientizarea unor reacții emoționale proprii pot reduce anxietatea și ajută, în timp, la îmbunătățirea performanțelor de vorbire în public.

Prima parte a temei expune noțiuni esențiale pentru înțelegerea procesului de comunicare în public și a dinamicii ce se stabilește între vorbitor și auditori: condițiile unui bun discurs, tipuri de discurs, etapele de pregătire a unui discurs, organizarea ideilor după o structura clară, comportamentul nonverbal și verbal în timpul susținerii discursului, aspectele etice implicate în orice comunicare în public.

Aplicația propusă pentru exersarea abilităților de vorbire în public în partea a doua a temei este un discurs de trei minute, înregistrat video pentru fiecare participant. Discursul este observat de participanți de două ori – pe viu și înregistrat, permițând o analiză detaliată a comportamentului verbal și nonverbal și oferirea unui feedback consistent fiecărui coleg. Pentru persoana în cauză, vizionarea propriei prestații este o sursă de feedback obiectiv, întrucât are ocazia să se vadă ”din exterior”, așa cum o văd ceilalți și să observe micile manierisme și greșeli în propriul discurs. Împreună cu feedback-ul primit de la colegi și de la cadrul didactic, această formă de observație este o sursă excelentă de autoperfecționare.

Consolidarea învățării este realizată prin răspunsurile la întrebările de autoevaluare a cunoștințelor și reflecție critică, prin completarea fișei de observare,

observarea comportamentului colegilor și oferirea de feedback, receptarea feedback-ului oferit de colegi pentru prestația proprie și observarea comportamentului propriu din înregistrarea video. Fișa de observare structurează analiza comportamentului unui vorbitor pe două paliere: conținutul și stilul discursului, respectiv comportamentul vorbitorului. Eseul de autoevaluare a abilităților ocazionează sinteza acestor experiențe și aplicarea lor la evaluarea propriilor abilități oratorice și a direcțiilor de dezvoltare a acestora.

Tema a patra, *Oferirea și receptarea feedback-ului,* conceptualizează experiențele de oferire și receptare a feedback-ului, realizate implicit în cele trei teme anterioare. Partea teoretică furnizează conceptele de bază asociate feedback-ului în comunicarea interpersonală: definiții psihologice pentru feedback și feedforward, principalele dimensiuni și forme de manifestare, caracteristicile feedback-ului eficace, efectele psihologice ale receptării, respectiva ale căutării feedback-ului, particularitățile și rolul feedforward-ului.

Aplicația aferentă temei vizează dezvoltarea abilităților de a furniza și căuta feedback în scopul îmbunătățirii propriilor performanțe sau abilități. La fel ca în aplicațiile din temele 1 și 2, organizarea jocurilor de rol este pe grupuri de trei studenți, care joacă, pe rând, rolurile de: ofertant de feedback, persoană-țintă și observator. Situațiile propuse, din categoria celor dificile în viața reală, implică acordarea feedback-ului negativ într-o formă constructivă, în contexte în care se urmărește fie modificarea în viitor a unui comportament indezirabil al persoanei-țintă, fie acceptarea de către aceasta a unui refuz.

Observațiile vor fi consemnate utilizând o fișă de observare care cuprinde o grilă scalată de evaluare a comportamentelor ofertantului de feedback și o descriere a aspectelor pozitive și negative în oferirea de feedforward și feedback, efectele asupra persoanei-țintă, modul în care ofertantul de feedback a rezolvat dificultatea de comunicare produsă și, desigur, propuneri de îmbunătățire a abilităților de a oferi feedforward și feedback. Întrebările de autoevaluare și reflecție consolidează aspectele teoretice, iar eseul final integrează toate experiențe de învățare într-o autoevaluare a propriilor abilități de oferire și solicitare de feedback, respectiv oferire de feedforward.

Următoarele trei teme vizează abilități specifice viitorilor specialiști în resurse umane: pregătirea și realizarea unor *interviuri de angajare,* de *evaluare a performanțelor* și de *disciplinare*, situații de comunicare ce solicită abilități specifice: de a stabili un raport interpersonal adecvat contextului și situației, de a controla interacțiunea și de a atinge scopul întregii activități. Tehnicile învățate în temele anterioare (autoprezentare și managementul impresiei, ascultare activă,

oferire de feedback) sunt transferate și adaptate la o situație de tip interviu de angajare/ evaluare/ disciplinare, pentru rolurile de intervievator și, respectiv de candidat/ angajat. Desigur, scenariile după care se derulează interviurile sunt simplificate din rațiuni didactice și centrate pe rolul de intervievator, nu de candidat sau angajat. Dintre aplicațiile propuse în prezentul manual, acestea sunt cele mai apropiate ca cerințe de competență de situațiile de comunicare cu care se confruntă absolventul în viața profesională, datorită dinamicii inerente a interacțiunii dintre cei doi protagoniști – intervievator și intervievat. Fiecare dintre cele trei tipuri de interviuri necesită abilități de a controla situația de comunicare interpersonală, dar moduri diferite.

Tema a cincea, *Interviul de angajare*, pune participanții în situația ipotetică a candidaturii pentru un post. În secțiunea teoretică sunt prezentate particularitățile psihologice ale interviului de angajare ca situație de comunicare, aspectele simbolice încorporate în acest tip de comunicare, principiile unui bun interviu, și desigur, abilitățile de comunicare specifice (dintre care unele au făcut obiectul temelor anterioare), scenariul-cadru al unui interviu, tehnicile de formulare a întrebărilor și de asigurare a derulării fluente a interviului, aspectele etice și legale implicate în interviu. O secțiune este dedicată tehnicilor de control al interacțiuni pe care le solicită rolul de intervievator.

Partea a doua a temei este dedicată aplicației organizate sub forma a două jocuri de rol. Pregătirea actorilor pentru interviu este realizată anterior momentului jocului de rol. Partenerii de joc de rol stabilesc împreună ”postul” în cauză, astfel încât să aibă amândoi o oarecare familiaritate cu domeniul de activitate. În cazul studenților masteranzi acest lucru este posibil datorită faptului că ei au deja experiență de muncă și, de cele mai multe ori, și experiența unui șir de interviuri de angajare. Studentul-intervievator trimite candidatului cerințele postului, sub forma unei descrieri a candidatului ideal.

Studentul-candidat trimite intervievatorului un CV și o scrisoare de intenție pentru a-și prezenta candidatura. Pe baza cerințelor postului și a informațiilor din CV, intervievatorul pregătește un ghid de interviu, prin care urmărește completarea informațiilor despre candidat și evaluarea potrivirii acestuia cu cerințele postului vizat. Obiectivul intervievatorului este de a obține informații relevante despre persoana și competențele candidatului și de a evalua măsura în care ele sunt concordante cu cerințele postului, utilizând tehnici adecvate situației și interlocutorului și controlând interacțiunea în direcția dorită, chiar dacă acesta are comportamente neașteptate sau neobișnuite. În anexele 5.1 și 5.2 sunt prezentate exemple de scenariu și prescripții de rol pentru intervievator și pentru candidat.

În această situație de comunicare, este importantă dirijarea conversației spre potrivirea dintre cerințele postului și caracteristicile candidatului și extragerea informației relevante pentru post (fie ea favorabilă fie nefavorabilă pentru candidat!), într-o manieră plină de tact și de respect față de interlocutor. A pune întrebările potrivite într-o manieră potrivită este o artă care se învață prin exercițiu, prin observarea atentă a efectelor pe care le produce fiecare întrebare a intervievatorului observat și prin reflecție critică asupra propriei prestații (inclusiv o analiză onestă și lucidă a greșelilor).

Evaluarea abilităților de comunicare ale intervievatorului și ale candidatului este realizată urmărind jocul de rol pe viu și apoi pe înregistrarea video, fiind urmărite atât gradul de structurare al conținutului interviului, cât și comportamentul intervievatorului, utilizând descrieri și grile de evaluare scalate. Sursele de feedback sunt observațiile și evaluările colegilor și ale cadrului didactic, dar și feedback-ul obiectiv furnizat de vizionarea înregistrării. Intervievatorul își autoevaluează abilitățile și tehnicile prin intermediul întrebărilor de aprofundare și reflecție și apoi prin eseul de autoevaluare a abilităților de intervievator, iar candidatul își evaluează abilitățile de comunicare în interviul de angajare.

Tema a șasea, *Interviul de evaluare*, prezintă abilitățile de comunicare cerute de rolul de intervievator, dar într-o postură diferită, de evaluare a performanțelor și comportamentului de muncă. În secțiunea teoretică sunt prezentate particularitățile acestui tip de comunicare profesională, structura unui interviu de evaluare, modalitățile de realizare a unui interviu de evaluare corect, abilitățile de comunicare solicitate, aspectele etice și atitudine profesionale implicate.

Partea a doua a temei propune două jocuri de rol înregistrate video, cu scenarii și prescripții de rol care să solicite în special participanții cu rol de intervievator să-și adapteze comportamentul la situații neprevăzute și să controleze interacțiunea spre atingerea scopului (vezi exemple în Anexele 6.1 și 6.2). În acest tip de interviu, este importantă faza de pregătire, în care contează abilitatea intervievatorului de a proiecta un ghid de interviu pornind de la scenariu și de a pregăti întrebări auxiliare, care să conducă la o discuție focalizată pe tema inițială. În faza de derulare, contează abilitatea de a folosi adecvat tehnici de reglare a comunicării și de a le utiliza mai ales pentru a surmonta momentele dificile, în care interlocutorul reacționează emoțional.

Evaluarea abilităților de comunicare este realizată, la fel ca în cazul interviului de angajare, prin fișe de observare, auto-observare în cazul actorilor, feedback din partea colegilor și a cadrului didactic și prin eseuri de autoevaluare.

Tema a șaptea, *Interviul de disciplinare*, are aceeași structură ca și temele precedente: o parte teoretică și o aplicație constând din două jocuri de rol. Partea teoretică prezintă particularitățile de comunicare ale acestui tip de interviu, structura sa de bază, aspectele etice și, desigur, abilitățile de interacțiune și comunicare specifice: capacitatea de a stabili rapid un raport bazat pe încredere, de a conduce cu tact și fermitate o discuție neplăcută, de a menține o atitudine calmă, indiferent de reacțiile emoționale ale interlocutorului și de a menține controlul discuției în condiții de tensiune emoțională.

Partea aplicativă constă, la fel ca în temele precedente, din două jocuri de rol, cu scenarii și prescripții de rol pentru protagoniști, înregistrate video și apoi vizionate de grup (vezi exemple în Anexele 7.1 și 7.2). Abilitățile solicitate pentru rolul de intervievator sunt apropiate de cele din interviurile de angajare și de evaluare, cu câteva diferențe ce țin de miza unui astfel de interviu pentru ambii participanți și de interesele lor diametral opuse, care trebuie reconciliate și negociate. Evaluarea abilităților colegilor observați și a propriei prestații, în cazul intervievatorilor, este realizată prin fișe de observare și fișe de autoevaluare.

Aspecte didactice încorporate în manual

Temele din acest manual au la bază câteva principii de didactică universitară: enunțarea obiectivelor de învățare; legarea conținuturilor predate/învățate de obiective; utilizarea competențelor de studiu individual pentru a pregăti baza teoretică a aplicațiilor; stabilirea unor sarcini de învățare structurate; utilizarea resurselor grupului în procesul de învățare; utilizarea resurselor de învățare web și a mijloacelor moderne de învățare; utilizarea metodelor active în învățare; legarea explicită a sarcinilor de evaluare de obiectivele temei, utilizarea de tehnici variate de evaluare/ autoevaluare a gradului de stăpânire a competențelor vizate.

Fiecare temă este structurată în următoarele părți:

- *O parte introductivă*, în care sunt prezentate obiectivele aplicației, competențele vizate, aplicații ale abilităților formate, piesele de portofoliu aferente temei. Rostul ei este să orienteze învățarea și să stabilească o relație explicită între conținuturi, activități și rezultatele așteptate ale învățării.
- Unul sau mai multe *subcapitole teoretice*, care conțin principalele concepte care stau la baza abilităților formate. În concepția acestui manual, partea teoretică a fiecărei teme este destinată studiului individual prealabil, permițând alocarea integrală a timpului didactic pentru activități practice și feedback formativ pentru abilitățile vizate. Cunoștințele teoretice pot fi extinse și aprofundate utilizând *recomandările de lectură și de vizionare de filme didactice pe web* sau citind bibliografia temei.

- *O aplicație,* constând dintr-un exercițiu individual (discurs) sau un joc de rol (managementul impresiei, ascultarea activă, oferirea de feedback, interviuri) care conține obiective operaționale, condiții prealabile, aspecte practice (număr de participanți, tehnici folosite, durată, mijloace și materiale), un scurt scenariu de desfășurare. Aplicația propriu-zisă se desfășoară în clasă (sau poate fi realizată on-line) și, de cele mai multe ori, este înregistrată video, pentru a fi vizionată și a constitui baza feedback-ului formativ.
- *Participarea activă* a studentului în procesul de predare învățare este asigurată prin mai multe modalități: alocarea unor roluri individuale pe baza scenariului aplicației (promotor/ actor, persoană-țintă, observator); jucarea rolurilor urmând prescripții de rol; sarcini de observare a comportamentului celor implicați în exercițiu; sarcini de observare a propriului comportament înregistrat video în vederea autoevaluării; sarcini de ofertant de feedback pentru colegi (utilizarea grupului ca resursă de învățare).
- *Indicațiile despre completarea fișei de observare* au rolul de a ghida procesul de observare în decursul exercițiului și, mai apoi, de analiză a comportamentului colegului observat, respectiv a propriului comportament în înregistrarea video. Fiecare temă are o fișă de observare care conține: date de identificare (activitatea observată, participanții, particularitățile exercițiului/ jocului de rol); o grilă de observare a comportamentelor subsumate abilității/ tehnicii de comunicare interpersonală vizate și nivelul lor de manifestare la persoana observată (cu scale de intensitate/ frecvență); descrierea/ comentarea unor aspecte relevante ale tehnicii/ abilității la persoana observată pentru a servi ca bază a feedback-ului formativ interpersonal.
- *Evaluarea cunoștințelor dobândite* este realizată prin întrebări la finalul temei și este structurată în concordanță cu obiectivele enunțate în debutul temei. Studenții sunt invitați să utilizeze conceptele teoretice asimilate în următoarele contexte: pentru a descrie, a exemplifica și a explica comportamentele observate pe parcursul exercițiului sau a jocului de rol; pentru a exemplifica situații în care ei au folosit tehnicile interpersonale/ abilitățile vizate și a evalua impactul observat asupra interlocutorului; pentru a autoevalua sintetic gradul de stăpânire a tehnicilor/ abilităților vizate de aplicație.
- *Autoevaluarea competențelor asimilate* specifice temei face obiectul unui *eseu de reflecție critică* care se bazează pe trei surse: auto-reflecția în exercițiul aplicativ, feedback-ul primit de la colegi și observarea comportamentului colegilor în jocurile de rol. Structura eseului cuprinde:

descrierea tehnicilor/ abilităților pe care studentul le stăpânește și evaluarea utilității lor pentru comunicarea profesională; descrierea abilităților/ tehnicilor la care mai este de lucrat și a efectelor pe care aceste neîmpliniri le au în comunicarea interpersonală; identificarea modalităților de ameliorare a abilității respective.

Formatul aplicațiilor și a tehnicilor de observare, auto-observare și autoevaluare prezente în manual este rezultatul unei minuțioase șlefuiri de-a lungul anilor de predare față în față, dar este susceptibilă de a fi îmbunătățită și adaptată la condițiile actuale, de predare on-line.

În acest format, rolul profesorului este mult redus, el renunță la poziția de depozitar al cunoașterii și devine facilitator al învățării: prezintă cadrul de desfășurare a aplicațiilor, negociază regulile de interacțiune ale unei comunități de învățare (grupul de studenți), ghidează și asistă învățarea prin feedback constructiv, moderează dinamica de grup și motivează studenții pentru autoformare profesională și pentru dezvoltarea capacității de reflecție critică asupra prestațiilor colegilor și a propriei prestații în exercițiile aplicative.

Feedback-ul colegilor și al profesorului este o sursă de dezvoltare a abilităților vizate, dar cea mai puternică sursă este auto-observarea. Vizionând înregistrarea video, studentul are prilejul de a se vedea, într-o manieră ”obiectivă”, așa cum îl văd ceilalți. Din proprie experiență, știu că aceasta este cea mai bună cale de te debarasa de micile manierisme în comunicare și de a-ți perfecționa abilitățile. Reflecția critică asupra propriilor prestații în secvențele de rol profesional prezentate aici se bazează astfel pe surse de informare bogate și variate.

Încorporarea reflecției critice în modalitățile de evaluare a propriilor abilități este menită să contribuie la formarea unei alte competențe importante pentru un practician reflexiv – capacitatea de a gândi despre propriul comportament profesional, de a sesiza minusurile și de a căuta modalități de dezvoltare personală și profesională.

1. AUTOPREZENTAREA ȘI MANAGEMENTUL IMPRESIEI

Obiectivele temei

La finalul aplicației studenții vor fi capabili:

1. Să enumere principalele tehnici de autoprezentare.
2. Să utilizeze tehnici adaptate contextului formal sau informal în procesul de autoprezentare.
3. Să observe comportamentul unei persoane care se autoprezintă pentru a evalua modul în care utilizează tehnicile de autoprezentare.
4. Să observe impactul pe care îl au asupra unei persoane-țintă tehnicile de autoprezentare.
5. Să ofere feedback unui coleg pentru jocul de rol.
6. Să autoevalueze gradul de stăpânire a tehnicilor de autoprezentare.

Competențe vizate

- Tehnici de autoprezentare.
- Abilități de observare sistematică utilizând un Ghid de observare.
- Abilități de reflecție și auto-reflecție critică.

Aplicații ale abilităților de autoprezentare și management al impresiei

- Abilitățile de autoprezentare sunt importante în viața profesională în toate situațiile în care stabilirea primului contact cu un interlocutor influențează favorabil interacțiunile ulterioare.
- În viața cotidiană, a fi capabil să creezi impresia dorită este o calitate care contribuie la construirea unei bune imagini publice.

Piese de portofoliu aferente temei

- 1 fișă de observare a unui coleg în procesul de autoprezentare.
- 1 fișă de autoevaluare a tehnicilor de autoprezentare.

1.1. Autoprezentarea în activitatea profesională și în viața cotidiană

”Lumea întreagă e o scenă și toți oamenii sunt actori” spunea Shakespeare în piesa ”Cum vă place”. Preluând această idee, Goffman (1990) a dezvoltat o teorie a interacțiunii sociale bazată pe ideea că, în diferite situații de viață, oamenii joacă roluri, asemeni actorilor în teatru. Aceste roluri sunt parțial influențate de prescripțiile culturale asociate statusului persoanei în acel context, așteptărilor explicite sau implicite ale celorlalți și, nu în ultimul rând, de propriile motivații și intenții.

Autoprezentarea

”Nu ai o a doua ocazie să faci o primă impresie favorabilă” se spune în mod frecvent. Este de la sine înțeles că, în judecarea celuilalt (cu cine am de a face, în ce stare de spirit este acum), avem tendința să ne bazăm pe impresia generală pe care înfățișarea și comportamentul respectivei persoane o produc asupra noastră. În cele câteva secunde care se scurg de la perceperea prezenței persoanei până la inițierea unei interacțiuni, mintea noastră procesează o multitudine de indici și conturează o primă impresie.

Din punct de vedere psihologic, *prima impresie* are o pondere mai mare în judecarea persoanei decât informațiile ce ne parvin ulterior acestor câteva secunde. Explicația este simplă: primele informații fac diferența dintre ”nimic” și ”ceva”, iar informațiile ulterioare primei impresii fac diferența dintre ”ceva” și ”încă ceva”, dar ponderea acestor ultime informații este mai mică, deoarece interpretarea informațiilor se face pe baza schemei cognitive formate deja. Iar mintea noastră are tendința de a selecta informațiile care sunt concordante cu schema deja formată și de a le ignora pe cele care sunt discordante. Dacă persoana are o înfățișare plăcută, avem tendința să ne așteptăm ca toate celelalte aspecte să fie concordante cu această reprezentare, de exemplu să aibă o fire agreabilă și să fie inteligentă. În consecință, vom fi mai puțin atenți la aspectele care ar putea schimba această impresie generală.

Relaționarea cu ceilalți este ghidată întotdeauna de atingerea unor *obiective interacționale*: să captăm atenția, să fim agreați, să obținem simpatia, aprecierea, respectul interlocutorului, să-i influențăm judecata în favoarea noastră. Atingerea obiectivelor presupune întotdeauna utilizarea unor tehnici de comunicare, verbală sau nonverbală, prin care încercăm să *gestionăm impresia* pe care o producem asupra interlocutorului/ auditoriului, tocmai pentru că suntem conștienți de faptul că prima impresie contează, cu alte cuvinte că tot ceea ce se întâmplă între noi și celălalt/ ceilalți după aceea va fi influențat de ceea ce arătăm/ spunem despre noi înșine.

Din experiență, știm că ceilalți se comportă cu noi în funcție de ceea ce cred despre noi. Deci, dacă dorim ca ei să se comporte cu noi într-un anumit fel, este esențial să influențăm ceea ce ei cred despre noi. Ulterior primelor momente ale interacțiunii, evaluăm efectul produs de autoprezentare asupra celuilalt și, dacă estimăm că am produs impresia dorită, ne vom comporta într-un mod care să o susțină, iar dacă nu am obținut-o, vom încerca să contracarăm impresia nedorită prin comportamente care să reorienteze impresia interlocutorului. Impresiile celuilalt despre noi provin din observarea comportamentului, deci putem realiza un *control al informațiilor* despre sine comportându-ne în direcția impresiei dorite.

1.2. Managementul impresiei

Atât în interacțiunile formale (profesionale), cât și în cele informale (colegi, prieteni, familie) prezentăm celuilalt/ celorlalți fațete ale eului, identități implicate în respectiva interacțiune, controlând astfel într-o mai mare sau mai mică măsură, impresia interlocutorului/ publicului. Managementul impresiei este un concept parțial sinonim cu cel de autoprezentare (utilizat mai ales în comunicarea interpersonală), dar are o sferă mai largă (Leary, 1996; Schlenker, 2012), incluzând orice fel de promovare a unei imagini către o altă entitate (persoană, public).

Prin procesul de socializare asimilăm *normele de interacțiune socială* specifice culturii in care trăim și învățăm comportamente dezirabile pentru diferite situații. Putem să promovăm astfel, într-o interacțiune, *identitatea socială dorită.* Leary și Kowalski (1990) afirmă că la baza eforturilor pe care le facem de a gestiona impresia se află un set de trei motive asociate cu o stare de bine subiectivă*: obținerea recompenselor dorite*, menținerea sau creșterea *stimei de sine* și *dezvoltarea identității*.

Între persoanele care interacționează se stabilește un *consens de lucru* (working consensus, Sabini, 1992, p. 249) prin care rolurile și modul în care va decurge interacțiunea sunt negociate implicit: ”acum interacționăm în relația de prieten, eu mă comport ca un prieten (rol informal) și mă aștept ca și tu să te comporți în rolul complementar (prieten)”. În momentul în care consensul este încălcat, când interlocutorul ”iese din rol”, adică se comportă într-un mod nepotrivit cu situația definită mai sus ca interacțiune între prieteni, ne simțim derutați și frustrați.

Controlul informațiilor pe care le furnizăm celorlalți se realizează într-un flux continuu, în funcție de: (a) *feedback*-ul provenit de la interlocutor sau de la public ca urmare a unui comportament; (b) *factori situaționali* – contextul concret în care

are loc interacțiunea; (c) *factori dispoziționali* – trăsături de personalitate asociate cu comportamentul social (autosupravegherea, autodezvăluirea).

Jones și Pittman (1982) au identificat următoarele strategii comportamentale utilizate pentru a gestiona impresia:

- *Autopromovarea* este o strategie care are ca scop crearea impresiei că persoana este valoroasă și competentă. *Tactică*: lauda de sine. Utilizată cu măsură și adaptată situației, este o strategie potrivită în interacțiunile profesionale care au ca scop afirmarea propriei valori în ochii celorlalți (de exemplu în interviurile de angajare). În viața privată este utilă pentru a crea o impresie favorabilă și a ne face prieteni. În exces, în ambele situații, strategia dă greș, persoana fiind percepută ca lăudăroasă, competitivă, centrată pe sine și de evitat.
- *Manierele îndatoritoare* constituie o bună strategie de a fi perceput ca o persoană agreabilă și respectuoasă. *Tactici*: flatarea celuilalt, confirmarea. Politețea denotă considerație pentru interesele și sentimentele celorlalți, facilitând orice interacțiune socială. A fi amabil și îndatoritor cu ceilalți, a fi atent la nevoile și susceptibilitățile lor, a contribui, prin feedback-uri pozitive, la menținerea stimei de sine și a imaginii de sine a celuilalt, răspunde nevoii de aprobare și prețuire general umane. Strategia este deosebit de utilă în crearea și consolidarea unor relații destinse, în viața profesională sau în cea privată. Utilizată în exces, creează impresia de persoană lingușitoare, manipulatoare și nesinceră și produce efectul invers celui dorit.
- *Exemplificarea* este o strategie de management al impresiei care constă din tendința de a da exemple ostentative (cum ar fi comportamente dezirabile în respectivul context), menite să producă celorlalți impresia de persoană dedicată (muncii, firmei, familiei, prietenilor), sau a relata despre moduri (exemplare!) de a proceda ale persoanei în alte situații. *Tactici*: lauda de sine subtilă (prin puterea exemplului personal!). La locul de muncă, exemplificarea poate fi o prelungire (în exces) a comportamentului civic organizațional, un mod de a da sfaturi celor mai tineri despre cum să se comporte, scoțând, în același timp, în evidență calitățile persoanei în cauză. În familie, exemplificarea ia forma unor replici de genul ”Când eram eu la vârsta ta... ”; ”Pe vremea mea nu se proceda așa”; ”În locul tău, eu aș fi făcut/ zis...”. În ambele tipuri de situație, exemplificarea are ca obiectiv dobândirea unui *ascendent* asupra interlocutorului: ”eu știu mai bine decât tine”. Utilizată în exces, strategia are efecte inverse: nu este obținută imaginea/ identitatea dorită, ci una dezagreabilă.

- *Intimidarea* este o strategie de management al impresiei de tip agresiv. *Tactica*: amenințarea. Prin ea, ne convingem interlocutorii să acționeze în direcția dorită de noi, în caz contrar suntem dispuși și putem să îi constrângem într-un fel oarecare (amenințare implicită sau explicită). Chiar dacă imaginea dorită nu este și dezirabilă social (persoana este percepută ca amenințătoare și dezagreabilă), promotorul unei astfel de strategii are beneficii imediate: complianța celuilalt. Mai ales persoanele agresive (trăsătură) sau dominatoare au predilecție pentru această strategie, deoarece necesită mai puțin efort de persuasiune. O reputație de persoană dominatoare, agresivă creată în timp, face ca dispozițiile unei astfel de persoane să fie urmate de ceilalți din teama de represalii sau de consecințe neplăcute. Intimidarea nu face o persoană plăcută nici la locul de muncă, nici în familie sau între prieteni și cunoscuți, dar o face temută și ascultată.
- *Atitudinea rugătoare și neajutorată* este o strategie aparent inversă intimidării: persoana în cauză se arată incompetentă, neajutorată, lipsită de putere, incapabilă să facă un anumit lucru fără ajutorul celor din jur. *Tactica*: a implora. La prima vedere, persoana acționează împotriva propriului interes, fiind percepută negativ în primul moment, dar strategia are beneficii în alt plan, punându-i pe ceilalți să facă lucrul respectiv în locul persoanei (care ”nu poate”, ”nu înțelege”, ”nu se descurcă singură”) sau să preia o partea din responsabilități. Atât la locul de muncă, cât și în familie, strategia este folosită pentru a obține o realocare a unor sarcini: ”Mai bine fă tu cutare lucru, că mie nu-mi iese bine”; ”Am nevoie de ajutor pentru... deoarece nu mă descurc singur(ă)”.

Fiecare strategie de management al impresiei utilizează *tactici* (manevre comportamentale) care să asigure atingerea obiectivului. Strategiile de management al impresiei nu au întotdeauna obiectivul de a promova o imagine pozitivă, dezirabilă social, ci una dorită, care are legătură cu motivațiile și scopurile persoanei și constituie un instrument important în atingerea scopurilor interacționale în relațiile sociale.

1.3. Aspecte de personalitate implicate în autoprezentare

Autosupravegherea (self-monitoring)

Autosupravegherea, concept introdus de Snyder (1974), este definită ca fiind capacitatea de a controla comportamentul expresiv. Spre deosebire de latura de înfruntare (ce facem), latura expresivă a comportamentului (cum facem) este mai greu de controlat, deoarece survine spontan, este solidară cu trăirile emoționale și este parțial inconștientă. Pentru celălalt, expresiile emoționale sunt principala sursă de informații despre trăirile emoționale ale interlocutorului. Prin comportamentul expresiv controlat, furnizăm interlocutorului varianta dorită a trăirilor emoționale și nu cea reală, putem crea impresia că trăim emoții diferite de cele reale și, prin aceasta, putem controla impresiile celuilalt. Autosupravegherea are, la același individ, o constanță de-a lungul timpului și al situațiilor fiind considerată o trăsătură de personalitate. Indivizii diferă în privința capacității generale de control al comportamentului expresiv: există, la extremele distribuției trăsăturii în populație, indivizi cu un nivel ridicat al autosupravegherii și indivizi cu un nivel scăzut.

Itemi din Scala de self-monitoring:

- Pot să țin discursuri improvizate pe teme despre care nu știu aproape nimic.
- Aș fi putut fi un bun actor / o bună actriță.
- În situații diferite și cu persoane diferite, mă port ca si cum aș fi, de fiecare dată, o altă persoană.
- Pot privi pe cineva în ochi și să spun o minciună fără să mă dau de gol.
- Pentru a mă înțelege cu ceilalți și a fi plăcut, tind să mă port mai degrabă așa cum se așteaptă ei să fiu, decât așa cum sunt eu în realitate.

(Snyder, 1987, pp. 18-19).

Nivelul ridicat al autosupravegherii se manifestă printr-o bună conștientizare de sine în interacțiunea socială și totodată printr-o atenție focalizată pe reacțiile celuilalt la comportamentele proprii. Datorită acestor caracteristici, indivizii cu un nivel ridicat al autosupravegherii sunt capabili să-și adapteze comportamentul în funcție de reacțiile interlocutorului și în funcție de context, comportându-se ca buni actori în diversele roluri în care interacționează cu ceilalți. Comportamentele adaptate rolului maschează trăirile și personalitatea reală a individului, creând o identitate dorită în acel moment. Ei sunt foarte abili în managementul impresiei, permanent preocupați de aparențe și de atingerea unor scopuri interacționale bine

definite, abili în a detecta prefăcătoria la ceilalți și în a găsi modul potrivit de abordare a unui interlocutor într-o situație particulară.

Nivelul scăzut al autosupravegherii se manifestă prin tendința indivizilor de a se comporta în concordanță cu trăsăturile lor de personalitate și cu trăirile emoționale reale și de a face eforturi reduse de a-și modifica reacțiile în funcție de interlocutor sau de context. Din acest motiv, indivizii cu un nivel scăzut al autosupravegherii au o mai mare consistență a comportamentelor în diferite situații, dar întâmpină dificultăți în a promova imagini de sine adaptate situației.

În relațiile profesionale, un nivel ridicat al autosupravegherii poate constitui un avantaj, deoarece permite adaptarea la parteneri de interacțiune foarte diferiți și jucarea unor roluri adaptate situației. La extrem, un nivel ridicat al autosupravegherii creează impresia de ”greu de citit”, de persoană cameleonică și iscă neîncredere. Un nivel scăzut al autosupravegherii este confortabil pentru partenerii de interacțiune în relațiile informale, deoarece creează sentimentul de încredere că celălalt își exprimă emoțiile și intențiile autentice, dar poate fi dezavantajos în situații profesionale, de exemplu, în care interacțiunea, pentru a se derula lin, fără blocaje, necesită autocontrol, tact și capacitate de disimulare a emoțiilor reale.

Autodezvăluirea

În relațiile interpersonale, cunoașterea celuilalt creează un sentiment de siguranță și de predictibilitate, ceea ce face ca persoanele să fie motivate să dezvăluie celuilalt informații despre sine pentru se face cunoscute și a facilita astfel interacțiunea prezentă și pe cele viitoare. În procesul de autoprezentare, tindem să îi oferim celuilalt informații despre noi, dar natura acestor informații variază în funcție de tipul de interacțiune. Putem dezvălui multe informații lipsite de importanță sau putem dezvălui aspecte profunde legate de persoana noastră (de exemplu secrete).

Cu cât informațiile dezvăluite sunt mai intime, cu atât arătăm mai multă încredere în celălalt și putem primi, la rândul nostru, încredere. Dezvăluirile sporesc gradul de apropiere în relația interpersonală, și sporesc atracția interpersonală: persoanele care se dezvăluie sunt percepute ca fiind mai agreabile, iar persoana țintă a dezvăluirii este, la rândul ei, percepută ca fiind mai agreabilă (Jourard, 1971). Cu toate acestea, dezvăluirile pot fi uneori riscante: celălalt ajunge în posesia unor informații care ne fac vulnerabili.

În toate culturile există norme despre cât și, mai ales, ce putem dezvălui celorlalți în funcție de situație și de natura relației interpersonale, iar deficitul sau excesul de autodezvăluire sunt percepute ca dezagreabile. In relațiile interpersonale de durată, partenerii au preferințe pentru niveluri similare de autodezvăluire.

1.4. Strategii de management al impresiei – joc de rol

Scop:	Dezvoltarea abilităților de management al impresiei
Obiective operaționale:	Studenții vor fi capabili să utilizeze una sau mai multe strategii de management al impresiei. Studenții vor fi capabili să evalueze în mod critic abilitățile de management al impresiei și pe cele al colegilor de triadă.
Condiții prealabile:	În pregătirea seminarului, studenții vor parcurge integral primele trei subcapitole ale temei și vor avea asupra lor exemplare din Fișa de observare și din Eseul de autoevaluare – piesele de portofoliu (PP 01-1 și PP 01-2).
Număr de participanți:	Oricâți, organizați în grupe de câte trei. Există trei roluri: P – Promotor, T – Persoana-țintă și O – Observator. În cele trei runde de joc de rol, fiecare student va juca, pe rând, fiecare rol.
Tehnici:	Jocul de rol, observația, feedback-ul constructiv.
Durată:	10 minute instructaj +3*20 minute pentru derulare jocului de rol (10' joc+5' feedback+5' Grila de observare) + 10 minute sinteza exercițiului.
Mijloace și materiale:	Fișa de observare a rolului de PROMOTOR al impresiei (două exemplare).
Desfășurare:	1. Sunt recapitulate importanța și particularitățile autoprezentării și ale managementului impresiei în relaționarea interpersonală și principalele strategii de management al impresiei. 2. Participanții sunt organizați în grupuri de câte trei. 3. Există trei scenarii, dintre care fiecare student va alege una: (a) să se facă plăcut (strategia utilizată – Maniere îndatoritoare); (b) să fie perceput ca fiind competent (strategia utilizată – Autopromovare); (c) să fie perceput ca impecabil din punct de vedere moral (strategia utilizată – Exemplificare). 4. Sunt distribuite rolurile în fiecare grup: - P *încearcă să producă, prin ceea ce spune și face, o impresie dorită lui T.* - T *încearcă să reziste, pentru a-l stimula pe P să utilizeze tactici variate.* - O *observă comportamentul lui P* și tacticile utilizate. La finalul exercițiului, Observatorul va da feedback Promotorului. 5. Un *joc de rol* durează 10 minute.

6. Jocul de rol este urmat de 5 minute în care O și T oferă *feedback* lui P referitor la efectele tacticilor de management al impresiei.
7. În următoarele 5 minute, studenții completează *Grila de observare* pentru jocul de rol la care au fost observatori, respectiv *autoevaluare* a jocului de rol, ținând cont feedback-ul menționat anterior.
8. Urmează încă două reprize de joc de rol, astfel încât fiecare din membrii echipei să poată juca fiecare rol.

1.5. Completarea fișei de observare a autoprezentării și realizarea eseului de autoevaluare a abilităților de management al impresiei

Studenții vor juca, pe rând, toate cele trei roluri, dar vor completa Fișa doar pentru jocul de rol în care au fost Observatori. La completarea Fișei de observare studenții vor urmări utilizarea strategiilor și tacticilor de management al impresiei utilizate de Promotor și vor evalua, pe scale de la 1 la 5 măsura în care ele au fort utilizate.

Pregătirea pentru exercițiu

Este important ca studenții să se pregătească pentru jocul de rol ca *Promotor* prin alegerea unuia dintre cele trei scenarii prezentate mai sus; (a) strategia Maniere îndatoritoare; (b) strategia Autopromovare; (c) strategia Exemplificare. În jocul de rol vor utiliza tacticile potrivite în funcție de reacțiile Persoanei-țintă și de contextul în care are loc autoprezentarea.

Pregătirea pentru rolul de *Observator* se realizează citind descrierea strategiilor și a tacticilor din partea teoretică a seminarului și parcurgând Grila pentru a fi familiarizați cu aspectele de urmărit. Grila din Fișă va fi completată de Observator la finalul jocului de rol observat. Celelalte sarcini de observare și evaluare incluse în Fișă vor fi completate după ce Observatorul și Persoana-țintă au dat feedback Promotorului.

De reținut!
Formularul de Fișă gata tipărit va permite fiecărui student să o completeze în clasă bazându-se pe impresii proaspete, fără distorsiunile produse de uitarea detaliilor pe parcurs.

Partea introductivă a Fișei de observare cuprinzând particularitățile situației de autoprezentare va fi completat la finalul exercițiului. Eseul de autoevaluare poate fi completat în clasă, după încheierea jocului de rol respectiv, sau acasă, după caz.

Finalizarea exercițiului

În portofoliul de seminar, fiecare student va include două piese aferente temei: o *Fișă de observare* pentru un joc de rol) și un *Eseu de autoevaluare* a abilităților de autoprezentare (vezi paginile următoare).

Concluzii

În comunicarea profesională sau în cea cotidiană, este important să utilizăm strategii de management al impresiei adecvate situației, dar, în același timp, să recunoaștem și să contracarăm, atunci când este nevoie, strategiile utilizate de ceilalți pentru a putea răspunde într-o manieră constructivă, care să producă efectele intenționate.

Dacă în comunicarea cotidiană autoprezentarea este influențată de trăsături de personalitate cum sunt sociabilitatea sau extraversia și de abilități sociale, în cea profesională prescripțiile de rol prevalează. Autoprezentarea de acest tip are tot timpul un caracter formal și se derulează, în termenii lui Goffman, ”ca fațetă a eului pentru scenă”.

În diferite ocupații există diferite stiluri și reguli de autoprezentare în context profesional, subsumate conceptului de profesionalism (de exemplu, în munca cu publicul, în comunicarea cu clienții la telefon, în predarea didactică sau în vânzări). Autoprezentarea profesională are o structură clară, dictată de scopul activității și de cerințele de relaționare, structură care maschează sau chiar exclude manifestările eului privat sau pe cele aparținând altor roluri sociale (de exemplu rolul de gen). Formarea deprinderilor de autoprezentare profesională face parte din formarea specifică pe post și este unul din factorii de reușită în profesie.

Autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică

La finalul exercițiului, evaluați gradul în care dumneavoastră personal ați atins obiectivele temei, răspunzând la următoarele întrebări și cerințe:

1. Enumerați și descrieți principalele tehnici de autoprezentare cunoscute.
2. Care dintre ele au fost utilizate pe jocului de rol de către Promotor? Comentați în ce măsură ele au fost adaptate contextului în care a avut loc autoprezentarea (formal/ informal)?
3. Dați exemplu de tehnică folosită de Promotor în decursul jocului de rol observat și analizați impactul pe care l-a avut asupra interlocutorului.
4. Care sunt tehnicile de autoprezentare pe care le stăpâniți? Dați exemple de contexte în care le-ați folosit și de impactul lor asupra interlocutorului.

5. Care sunt tehnicile de autoprezentare la care considerați că mai trebuie să lucrați? Argumentați.
6. Din autoevaluarea comportamentului propriu, care este nivelul dumneavoastră de autosupraveghere?
7. Dar nivelul autodezvăluirii?

Bibliografie

Goffman, E. (1990). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Harmondsworth, UK: Penguin Books.

Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (pp. 231-261). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Jourard, S. M. (1971). *Self-disclosure. An experimental analysis of the transparent self.* New York: Wiley.

Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two component model. *Psychological Bulletin*, *107*, 34-47.

Leary, M. R. (1996). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Boulder, CO: Westview Press.

Sabini, J. (1992). *Social psychology*. New York: W. W. Norton.

Schlenker, B. R. (2012). Self-presentation. În M. R. Leary, & J. P. Tangney, (Eds.) *Handbook of self and identity* (pp. 542-570). New York: The Guilford Press.

Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, *30*, 526–537.

Snyder, M. (1987). *Public appearances private realities: The psychology of self monitoring.* New York: Freeman.

Sugestii de lectură și vizionare de filme didactice

Goffman, E. (2007). *Viața cotidiană ca spectacol.* București: Comunicare.ro.

Self-presentation strategies:

https://www.youtube.com/watch?v=pt0Cwp34-fY

https://www.youtube.com/watch?v=QX5EzHRJ6g8

https://www.youtube.com/watch?v=nFNe3xv5Jj0

PP 01-1 Fișa de observare a jocului de rol: AUTOPREZENTARE

Persoana observată _____

Obiectivul autoprezentării _____

Identitatea dorită (promovată) _____

Motivele autoprezentării

_____

Contextul (formal/ informal, detalii) _____

_____

Feedback-ul furnizat de interlocutor (detalii):

_____

Strategii de management al impresiei utilizate	1	2	3	4	5	Scor
Autopromovare (scor = 1+2+3)						
1. Scoate în evidență meritele și competențele proprii.						
2. Descrie realizările personale.						
3. Vorbește cu mândrie despre valoarea proprie.						
Maniere îndatoritoare (scor = 4+5+6)						
4. Face complimente pentru a fi perceput(ă) ca plăcut(ă).						
5. Se preocupă de problemele celuilalt pentru a părea o persoană prietenoasă.						
6. Laudă interlocutorul pentru realizările sale.						
Exemplificarea (scor = 7+8+9)						
7. Arată ostentativ că lucrează mult în plus.						
8. Încearcă să pară mereu prins(ă) cu munca.						
9. Ca reacție la ce spune celălalt, dă exemplu despre cum face ea/ el în situații similare.						
Intimidarea (scor = 10+11+12)						
10. Lasă de înțeles celuilalt că nu îi va merge să facă orice cu ea/ el.						
11. Ia la rost colegul care se bagă în treaba lui/ ei.						
12. Folosește o atitudine agresivă, de forță, pentru a-l face pe celălalt să se comporte ”așa cum trebuie”.						
Atitudinea rugătoare și neajutorată (scor = 13+14+15)						
13. Se face că nu se pricepe la ceva pentru a-l face pe celălalt să-l/ să o ajute.						
14. Pretinde că nu înțelege pentru a evita să i se atribuie o sarcină neplăcută.						
15. Cere ajutorul celuilalt pentru a-l face să se simtă important/ competent.						

Grilă adaptată după *Scala de Stiluri de management al impresiei* (Jones & Pittman, 1982)

Legendă: 1 – foarte rar sau deloc; 2 – rar; 3 – câteodată; 4 – destul de des; 5 – foarte des.

1. Cele mai eficiente tehnici de management al impresiei utilizate:

_____

_____

2. Impactul asupra țintei:

_____

_____

3. Punctele tari ale persoanei în managementul impresiei:

_____

_____

4. Punctele slabe ale persoanei în managementul impresiei:

_____

_____

5. Ce ar trebui îmbunătățit în utilizarea tehnicilor de management al impresiei?

_____

_____

6. Nivelul autosupravegherii la persoana observată (argumentați evaluarea)

_____

_____

7. Ce efect a avut nivelul autosupravegherii în crearea impresiei dorite?

_____

_____

8. Nivelul autodezvăluirii la persoana observată (argumentați evaluarea)

_____

_____

9. Ce efect a avut nivelul autodezvăluirii în crearea impresiei dorite?

_____

_____

10. Alte observații:

_____

_____

PP 01-2 Eseu de autoevaluare:
ABILITĂȚI DE AUTOPREZENTARE/ MANAGEMENT AL IMPRESIEI

Surse de informație și feedback:

- Auto-reflecția în exercițiul de rol
- Feedback-ul Observatorului
- Observarea colegilor de grup: Ces tehnici de autoprezentare și management al impresiei au folosit ei?

Aspecte tratate:

1. Abilitățile/ strategiile de management al impresiei/ autoprezentare pe care le stăpânesc – exemple (descriere la nivel comportamental) și comentarii despre importanța/ utilitatea strategiei/ abilității respective (Ce impact are ceea ce fac bine asupra persoanei-țintă?).
2. Cât de adecvate au fost strategiile utilizate pentru crearea impresiei dorite în raport cu caracteristicile persoanei-țintă, cu scopul autoprezentării și cu contextul în care a avut loc?
3. Abilitățile și tehnicile la care mai am de lucrat – exemple și analiza lor: În ce moment am utilizat strategia nepotrivită? Cum ar fi fort bine să procedez și de ce?
4. În ce măsură nivelul de autosupraveghere manifestat a fost adecvat scopului și contextului autoprezentării?
5. În ce măsură nivelul de autodezvăluire manifestat a fost adecvat scopului și contextului autoprezentării?
6. Cum pot să-mi îmbunătățesc strategiile de autoprezentare? (reevaluarea experienței personale prin prisma exercițiului și a observării prestației colegilor de grup). Modalități de exersare și dezvoltare ce vor fi utilizate/ exersate în viitor.

2. ASCULTAREA ACTIVĂ

Obiectivele temei

La finalul aplicației studenții vor fi capabili:

1. Să enumere principalele tehnici de ascultare activă.
2. Să utilizeze tehnici efective de ascultare activă.
3. Să observe comportamentul unui ascultător pentru a evalua modul în care utilizează tehnicile de ascultare activă.
4. Să observe comportamentul unui vorbitor pentru a evalua impactul pe care îl au asupra acestuia tehnicile de ascultare activă utilizate de ascultător.
5. Să ofere feedback unui coleg pentru jocul de rol.
6. Să autoevalueze gradul de stăpânire a tehnicilor de ascultare activă.

Competențe vizate

- Tehnici de ascultare activă.
- Abilități de observare sistematică utilizând un Ghid de observare.
- Abilități de reflecție și auto-reflecție critică.

Aplicații ale abilităților de ascultare activă

- Abilitățile de ascultare activă sunt importante în viața profesională a unui specialist în resurse umane în toate situațiile de comunicare interpersonală: diferite tipuri de interviuri, discuții profesionale de orice fel.
- În viața cotidiană, a ști să asculți este o calitate care contribuie la construirea unor relații interpersonale de calitate.
- A asculta activ interlocutorul înseamnă să contribui la un climat de comunicare autentică.

Piese de portofoliu aferente temei

- 1 fișă de observare a unui ascultător.
- 1 fișă de autoevaluare a ascultării active.

2.1. Ascultarea activă în activitatea profesională și în relaționarea interpersonală

Comunicarea interpersonală presupune existența a două (sau mai multe) persoane care schimbă alternativ rolurile de *emițător* și *receptor* în procesul de comunicare. Nu putem vorbi despre comunicare atunci când emițătorul emite mesaje pe care interlocutorul nu le recepționează. Atunci când vorbim cu cineva suntem, de multe ori, preocupați mai degrabă de ceea ce urmează să spunem, decât de ceea ce spune celălalt. Acest lucru este principala sursă de neînțelegere în multe situații, interlocutorii ajungând să monologheze tocmai pentru că nu se ascultă unul pe celălalt.

A auzi și a asculta sunt verbe cu semnificații diferite. *A auzi* presupune faptul că auzul nostru funcționează și recepționează sunetele din mediul ambiant. La nivel nonverbal, faptul că o persoană aude ceva se manifestă prin reflexul de orientare, care este instinctiv: orientarea privirii spre sursa sonoră, poziție în care nu doar vedem ce sau cine emite sunetele respective, dar și localizăm mai bine sursa lor orientându-ne ambele urechi spre sursă. La copiii foarte mici ne putem da seama dacă auzul funcționează prin prezența reflexului de orientare: copilul își orientează automat privirea spre sursa sunetului.

Dar oare suntem atenți la semnificația tuturor sunetelor care parvin auzului? Când discutăm cu cineva sau când ascultăm un vorbitor, atenția noastră fluctuează inevitabil, explorând diferitele sunete pentru a le selecta pe cele relevante, dar poate fi distrasă frecvent de stimuli neobișnuiți din ambianță (reflexul de orientare funcționează automat și la adulți) sau de pregătirea unei replici (formularea în limbaj intern) provocate de ceva ce interlocutorul sau vorbitorul tocmai a spus. Dacă ceea ce spune vorbitorul nu ni se pare interesant sau important, avem tendința să ne decuplăm atenția total de la ceea ce auzim și să ne gândim la altceva, in timp de mimăm că ascultăm cu atenție.

Atunci când *ascultăm*, focarul de atenție este menținut în mod intenționat asupra a ceea ce spune celălalt, fluctuațiile de atenție devenind neglijabile. Orientarea spre sursa unor stimuli interferenți este blocată voluntar, toate resursele noastre cognitive legate de recepția și interpretarea mesajului sunt alocate unei singure surse de informații. Abia în această situație putem spune ca am recepționat în întregime mesajul transmis de interlocutor și l-am înțeles. Deși, aparent, a asculta este o activitate *pasivă* (receptorul primește informații), în realitate, procesul recepționării și decodării mesajului presupune intervenția activă a ascultătorului în înțelegerea informației.

Ascultarea este însoțită de elemente de comportament nonverbal cum ar fi privirea orientată spre interlocutor, orientarea întregului corp spre sursa mesajului și reducerea mișcărilor corpului. În aceste condiții, fluctuații de atenție există totuși, chiar dacă sunt mai rare și de durată mai scurtă, fiind vorba, de fapt, de spre o *ascultare selectivă*: ne orientăm atenția spre spusele interlocutorului/vorbitorului la intervale de timp și recepționăm fragmente din ceea ce acesta spune, reconstituind apoi mental, ”în linii mari”, ceea ce ne amintim că am auzit.

> O modalitate simplă de a conștientiza tendința noastră de a asculta selectiv este de a încerca să rememorăm cu acuratețe ceea ce a spus interlocutorul la un moment dat. Uneori, ceea ce ne reamintim este doar un rezumat și prea puține detalii. Alteori ne dăm seama că, de fapt, nu am înțeles prea bine ceea ce am ascultat, sau chiar că am înțeles greșit, pentru că am omis ceva.
>
> În general, ne putem reaminti între 25 și 50% din ceea ce am ascultat, restul este pierdut din cauza fluctuațiilor de atenție. Exemplul tipic este situația în care ni se explică cum să procedăm ca să ajungem, într-un oraș necunoscut, din punctul A în punctul B. Cu cât este mai lungă și mai complicată explicația, cu atât reținem mai puțin. Altă modalitate este aceea de a ne surprinde pe noi înșine cu atenția deviată spre altceva decât ar trebui să fie centrul atenției noastre.

În majoritatea situațiilor cotidiene practicăm ascultarea superficială și selectivă. Suntem atenți la lucrurile care ni se par mai importante și le ignorăm pe cele care nu ne interesează, făcând astfel economie de resurse cognitive. Dacă în viața personală o astfel de strategie este bună, pentru că ne apără de exemplu, de ”asaltul psihologic” al unor persoane care încearcă să ne spună lucruri care nu ne interesează sau ne plictisesc, în viața profesională nu ne putem permite o astfel de selecție a informației deoarece este posibil ca detalii care ne scapă, deoarece nu suntem atenți la ele, să fie importante. De aceea este important să ne disciplinăm ascultarea și să învățăm să rezistăm distragerilor. În bună măsură, această disciplinare este realizată implicit pe parcursul studiilor – a învăța presupune inclusiv dezvoltarea abilităților de a asculta cu atenție, pentru o perioadă lungă de timp, ceea ce spune un vorbitor.

În cazul comunicării interpersonale putem vorbi despre o ascultare *reflexivă*, în care receptorul doar reia fragmente din mesajul vorbitorului pentru a confirma că a recepționat și a înțeles mesajul, și o ascultare autentic *activă*, în care receptorul își arată implicarea în recepționarea mesajului și îl încurajează pe vorbitor. *Ascultarea activă* este o modalitate de ascultare în care receptorul intervine activ în procesul de comunicare, într-o manieră diferită de conversația obișnuită, vorbind cât mai puțin,

arătându-și disponibilitatea de a asculta și înțelege și lăsând vorbitorului libertatea de a se exprima așa cum simte sau crede de cuviință.

2.2. Tehnici de ascultare activă

Ascultarea activă este o ascultare aparte, în care ascultătorul își focalizează întreaga atenție asupra vorbitorului, în încercarea de a recepționa și procesa integral mesajul verbal și mesajele nonverbale care îl acompaniază. Construirea unei *atmosfere de încredere* este esențială pentru debutul ascultării active, ascultătorul arătând o atitudine respectuoasă și atentă față de problema interlocutorului și mesaje de feedback oneste. Interlocutorii sunt, de regulă, așezați la o distanță potrivită nivelului de apropiere psihologică existent la momentul respectiv: în *zona personală* (45-90 cm) în cazul unei relații apropiate – coleg, prieten; în *zona socială* (90-125 cm) în cazul unei relații profesionale sau colegiale. Zonele interpersonale (Hall, 1966/1990) pot varia în funcție de tipul de discuție, indicând registrul comunicării și gradul de apropiere psihologică dintre interlocutori: pentru o discuție despre probleme informale/ personale distanța spațială este mai mică (zona personală), iar pentru cele formale (profesionale)/ mai puțin personale, mai mare (zona socială). Principalele tehnici utilizate în ascultarea activă îmbină comportamente la nivel verbal și nonverbal.

Tehnici de ascultare activă în registru nonverbal

- *Contactul vizual* – ascultătorul privește vorbitorul în ochi și menține un contact vizual relaxat, nestânjenitor. De reținut că privirea fixă îndelungată este greu de suportat, chiar dacă este binevoitoare. În mod spontan, într-o conversație, privirile interlocutorilor se comută din timp în timp spre alte zone ale feței sau capului, dar fața rămâne întotdeauna orientată spre vorbitor. Absența contactului vizual semnalizează lipsa de interes sau chiar nesinceritate.
- *Zâmbetul* – semnalează bunăvoință, deschidere spre comunicare, atitudine amabilă. Există desigur multe feluri de zâmbete, care au semnificații variate, în funcție de emoțiile de moment, de atitudinea persoanei față de interlocutor sau de conținutul comunicării. Este important să facem distincție între zâmbetul autentic (zâmbetul Duchenne[1], care antrenează atât mușchiul

[1] *Zâmbet Duchenne* – numit după neurologul francez Guillaume Duchenne (1806-1875) care a explicat (primul) mecanismul producerii acestui tip de zâmbet și a demonstrat experimental care sunt mușchii implicați, folosind stimularea lor cu ajutorul curentului electric de slabă intensitate.

zigomatic mare, care ridică colțurile gurii, cât și mușchii orbiculari ai ochiului, care ridică obrajii și formează riduri la exteriorul ochilor) și zâmbetul formal, care este prezent în majoritatea situațiilor sociale sau profesionale. În acest din urmă caz, persoana semnalizează atitudinea politicoasă, deschiderea spre comunicare, dar nu neapărat și simpatia sau aprecierea.

- *Mimică în oglindă* – atunci când două persoane sunt implicate într-o discuție, sincronizarea mișcărilor corpului în general (postură, gesturi cu mâinile), cât și în special a mișcărilor feței indică faptul că ”sunt pe aceeași lungime de undă” și contribuie la optimizarea comunicării. Ca tehnică de ascultare activă, oglindirea mimicii vorbitorului îi semnalizează acestuia atenție, implicare, simpatie, aprobare, contribuind la instalarea unei atmosfere de încredere și la încurajarea continuării discuției.
- *Mișcări ale capului* – înclinând capul, semnalizăm acordul, înțelegerea față de cele spuse și interesul pentru a recepta în continuare.
- *Postura deschisă și interesată* – trunchiul ascultătorului este înclinat spre vorbitor (apropierea corpului contribuie la apropierea psihologică), fără brațe sau picioare încrucișate (constituie o barieră fizică îndărătul căreia ne ”adăpostim” și semnalizează rezervă și neîncredere față de ceea ce spune interlocutorul).
- Micile *sunete* care denotă implicare și empatie (”aha”, ”da”) contribuie la încurajarea vorbitorului și la confirmarea înțelegerii și implicării semnalizate la nivel mimic, gestic și postural.

Tehnici de ascultare activă în registru verbal

- *Parafrazări* – din când în când, ascultătorul reia spusele vorbitorului (”Dacă am înțeles eu bine, ...”) pentru a semnaliza înțelegerea celor spuse și implicarea în ascultare.
- *Întrebări de clarificare* – atunci când ceea ce spune vorbitorul nu este prea clar sau este incomplet pentru a înțelege problema expusă, ascultătorul formulează întrebări prin care solicită vorbitorului reformulări sau informații suplimentare (”Ce spui tu înseamnă că...?”; ”Cum s-a întâmplat de fapt?”).
- *Întrebări de verificare* – au rolul de a preciza înțelesul celor spuse de vorbitor (”Deci tu spui că...”, ”Să înțeleg că... ?”).
- *Întrebări de aprofundare* – uneori nici vorbitorului nu-i este prea clară problema expusă și atunci ascultătorul îl poate ajuta prin întrebări care să-l îndemne la reflecție (”Ce înseamnă asta pentru tine?; ”Ce efect a avut asta asupra ta?”; ”Cum ai simțit atunci...?”)

- *Întrebări de recapitulare/rezumare* – au rolul de a fixa (în principal, în mintea ascultătorului) conținutul celor spuse (”Să înțelegem atunci că...” și urmează enumerarea ideilor principale din discursul vorbitorului.

Bariere în ascultarea activă

- *Zgomotele în ambianță*. Pentru realizarea unei ascultări active autentice, este nevoie de un spațiu liniștit, în care să nu existe zgomote interferente: conversații, sonerii de telefon. Aceste zgomote distrag atât atenția ascultătorului, cât și a vorbitorului.
- *Activitățile interferente:* dacă, în timp ce ascultă, persoana își consultă compulsiv mesageria de pe propriului telefon, sau se joacă (absent) cu diferite obiecte (creioane, de exemplu), aceasta este un semnal că atenția sa derapează înspre altceva. Distragerea atenției prin activități interferente este un simptom al lipsei de autodisciplină în conversație, iar pentru vorbitor este un semnal al lipsei de considerație.
  Persoanele care se consideră *multi-tasking*[2] au dificultăți serioase în a fi buni ascultători, deoarece au impresia că pot face mai multe lucruri simultan (printre care și a asculta) dar, de fapt, nu pot acorda suficientă atenție niciuneia dintre activități.
- Premisa ascultătorului *că știe/ a ghicit ce urmează* să spună interlocutorul. În acest caz, presupunând că poate să se concentreze (deși urmează să audă ceva știut), ascultătorul va interpreta cele auzite dintr-o perspectivă preconceptă și biasată sau chiar va începe să întrerupă vorbitorul și să-i completeze fraza abia începută.
- *Ascultarea superficială*. Toate cele de mai sus contribuie la o ascultare incompletă, în care ascultătorul urmărește (eventual) CE spune vorbitorul, dar nu este atent și la CUM spune ceea ce spune, deci recepționează incomplet mesajul.

Ce este recomandabil să facem în ascultarea activă în activitatea profesională?

- *Să arătăm interes și implicare* în ascultare, folosind tehnici congruente din registrul nonverbal și verbal. Un ascultător activ ascultă cu mintea și cu întregul corp.
- Să ne concentrăm pe *receptarea integrală* a mesajului prin atenția acordată nivelului verbal (informații – *ce spune* interlocutorul), dar mai ales celui nonverbal (atitudini, emoții – *cum spune*). Ascultarea activă necesită disciplină și experiență: învățăm, în timp, să nu ne lăsăm distrași de

[2] *Multi-tasking* – a efectua simultan mai multe sarcini.

evenimente din ambianță sau de preocupări concurente și mobilizăm toate resursele noastre cognitive spre recepție.

- Să *recapitulăm* în minte, la intervale de timp, ce s-a spus până în acel moment, formulând, la nevoie, întrebări de rezumare/ recapitulare, care au și rolul de a preciza înțelesul celor receptate.
- Să folosim preponderent *întrebări deschise*, nesugestive, care să încurajeze vorbitorul să dezvolte subiectul abordat în manieră proprie (de exemplu ”Cum s-au petrecut lucrurile?”; ”Ce ai simțit în acel moment/”). Întrebările închise (de genul ”Ai fost în locul X?”) produc inevitabil răspunsuri scurte (”Da/ Nu”), care nu aduc prea multă informație despre problema în discuție. Întrebările sugestive nu sunt nici ele recomandabile deoarece conduc interlocutorul către răspunsurile sugerate implicit în formularea întrebării.
- Să formulăm *întrebări clare*, utilizând o singură propoziție (și un singur predicat!). Întrebările multiple (fraze conținând mai multe predicate) pun interlocutorul în încurcătură, deoarece i se solicită un singur răspuns la două sau mai multe întrebări cu sensuri sau semnificații diverse.
- Să arătăm empatie, interes, considerație (după caz) pentru emoțiile și sentimentele vorbitorului, prin propoziții scurte care să semnaleze acest lucru (de exemplu ”Da, înțeleg ce simți.”).
- Pentru *reglarea conversației,* să utilizăm preponderent mesaje nonverbale, cum ar fi: tăcere, înclinări ale capului, contact vizual nestresant (mesaj: te ascult), privire directă, sprâncene ușor ridicate (mesaj: vreau să spun ceva), gesturi deschise cu palmele (mesaj: hai spune, ascult în continuare!).

Ce este total nerecomandabil să facem în ascultarea activă în activitatea profesională?

- *Să întrerupem vorbitorul* cu comentarii, contraargumente sau întrebări nepotrivite. Acestea duc inevitabil la discuții în contradictoriu sau chiar la blocarea comunicării. În acest fel, scopul însuși al ascultării active (de a asculta ce are de spus persoana în cauză despre problemă) este abandonat.
- *Să folosim întrebarea* ”*de ce?*” prin care solicităm (imperativ!) interlocutorului o explicație cauzală sau o justificare pentru care nu este pregătit. Acest gen de întrebare este neproductiv (nu aduce un plus de informații) și, de regulă, blochează comunicarea.
- *Să facem evaluări și judecăți pripite.* În general, este greșit să ne grăbim să tragem concluzii, să facem evaluări și să emitem judecăți în absența unor informații suficiente și consistente. În ascultarea activă, această tendință este contraproductivă din cel puțin două motive: (a) este posibil să omitem

informații relevante, care schimbă înțelesul celor ascultate, deci să facem judecăți greșite; (b) vorbitorul este descurajat să mai continue deoarece își dă seama că a fost înțeles greșit. Chiar dacă nu exprimăm aceste evaluări/ judecăți cu voce tare, ele vor influența modul în care receptăm în continuare mesajul și vor duce la interpretări greșite.

- *Să punem întrebări neclare sau confuze*. Întrebările formulate reflectă modul de gândire al persoanei. O gândire clară și riguroasă (garanție a unei judecăți corecte) se reflectă prin întrebări clare, care au un scop precis – acela de a colecta cât mai multe informații relevante pentru o evaluare corectă a problemei. În cazul ascultării active, întrebările neclare creează confuzie în mintea vorbitorului și iscă discuții de clarificare care deviază de la subiect.
- *Să ne centrăm pe propriile emoții*. În comunicarea interpersonală interlocutorii trăiesc, inevitabil, emoții legate de celălalt, de conținutul interacțiunii, de propria persoană. Ascultarea activă implică sincronizarea emoțiilor ascultătorului cu cele ale vorbitorului, manifestarea empatiei sau a simpatiei față de vorbitor. Afișarea propriilor emoții trebuie să servească scopului ascultării active, adică să-l stimuleze pe vorbitor să-și expună problema sau preocuparea. În situația în care ascultătorul este centrat pe propriile trăiri interne, el deviază, inevitabil, de la rolul de ascultător receptiv, devenind incapabil să urmărească receptarea plenară a mesajului.
- *Să manifestăm narcisism conversațional* (Vangelisti, Knapp, & Daly, 1990). Narcisismul conversațional este un pattern comportamental care se manifestă prin centrarea pe sine în decursul conversației: persoana întrerupe frecvent interlocutorul și reorientează conversația înspre aspecte ce au legătură cu propria persoană, cu scopul de a se scoate în evidență și de a capta bunăvoința, admirația sau simpatia. Contrar scopului urmărit, persoanele care manifestă narcisism conversațional sunt percepute ca mai puțin agreabile de către ceilalți. În consecință, ascultarea activă din activitatea profesională exclude narcisism conversațional ca atitudine, deoarece se ajunge la o inversare a rolurilor: ascultătorul devine vorbitor, iar vorbitorul devine spectatorul autopromovării ascultătorului.

2.3. Exercițiu de ascultare activă[3]

Scop:	Dezvoltarea tehnicilor de ascultare activă
Obiective operaționale:	Studenții vor fi capabili să asculte, să rezume, să verifice cele spuse și să susțină în mod activ expunerea interlocutorului. Studenții vor fi capabili să evalueze în mod critic comportamentul propriu de ascultare activă și pe cel al colegilor de triadă.
Condiții prealabile:	În pregătirea seminarului, studenții vor parcurge integral primele două subcapitole ale temei și vor avea asupra lor două exemplare din Grila de observare/ autoevaluare din Anexa 3.
Număr de participanți:	Oricâți, organizați în grupe de câte trei. Există trei roluri: A – Ascultător, V – Vorbitor și O – Observator. În cele trei runde de joc de rol, fiecare student va juca, pe rând, fiecare rol.
Tehnici:	Jocul de rol, observația, feedback-ul constructiv.
Durată:	20 minute instructaj +3*20 minute pentru derulare jocului de rol + 10 minute sinteza exercițiului la nivel de grup.
Mijloace și materiale:	Ghidul de observare/ autoevaluare a rolului de ascultător (două exemplare).
Desfășurare:	1. Sunt recapitulate importanța și cerințele ascultării active pentru relaționarea interpersonală și principalele tehnici de ascultare activă. 2. Participanții sunt organizați în grupuri de câte trei. 3. Sunt distribuite rolurile în fiecare grup: - V *vorbește* despre o problemă personală reală (dar nu intimă), sau o problemă generală care îl preocupă. - A *ascultă și îl încurajează pe V.* - O *observă comportamentul lui A* și tehnicile lui de ascultare activă. La finalul exercițiului, observatorul va da Feedback ascultătorului. 4. Un *joc de rol* durează 10 minute. 5. Jocul de rol este urmat de 5 minute în care O și V oferă *feedback* lui A referitor la efectele tehnicilor de ascultare activă utilizate. 6. În următoarele 5 minute, A și O completează *Grila de observare, respectiv autoevaluare* a jocului de rol, ținând cont feedback-ul menționat anterior. 7. Urmează încă două reprize de joc de rol, astfel încât fiecare din membrii echipei să poată juca fiecare rol.

[3] Adaptat după Ludlow & Panton (1992), pp. 21-22.

2.4. Completarea fișei de observare a ascultării active și realizarea eseului de autoevaluare a abilităților

La completarea Fișei de observare/ autoevaluare studenții vor urmări utilizarea tehnicilor de ascultare activă și vor evalua, pe scale de la 1 la 5, măsura cu care a fost utilizată fiecare tehnică: 1 – în foarte mică măsură; 2 – în mică măsură; 3 – în măsură moderată; 4 – în mare măsură, 5 – în foarte mare măsură.

Pregătirea pentru exercițiu

Este important ca studenții să se pregătească pentru ascultarea activă și pentru observarea jocului de rol citind descrierea tehnicilor și a recomandărilor din partea teoretică a seminarului și parcurgând Grila pentru a fi familiarizați cu aspectele de urmărit. Tipărirea prealabilă a două exemplare din Grilă vor permite fiecărui student să completeze, în clasă, Fișa de observare/ autoevaluare, evocând impresii proaspete, fără distorsiunile produse de uitarea detaliilor pe parcurs. În felul acesta, exercițiul își atinge scopul formativ de a dezvolta abilitățile de utilizare a tehnicilor de *ascultare activă, a abilităților de observare și de reflecție.*

Finalizarea exercițiului

În portofoliul de seminar, fiecare student va include două piese aferente temei: o *Grilă de observare* pentru un joc de rol și un Eseu de autoevaluare care dezvoltă următoarele aspecte (vezi detalii în paginile următoare): abilitățile/ tehnicile de ascultare activă pe care le stăpânesc; abilitățile și tehnicile la care mai am de lucrat; cum pot să-mi îmbunătățesc tehnicile de ascultare activă?

Concluzii

Ascultarea efectivă și activă are, în opinia lui DeVito (1996), următoarele beneficii: cunoașterea celorlalți și a propriei persoane; evitarea unor probleme și dificultăți înainte ca ele să se declanșeze; luarea unor decizii raționale și rezonabile; relaționarea (armonioasă) cu ceilalți, dobândirea acceptării și a popularității; influențarea atitudinilor și comportamentelor celor din jur; ajutorarea celorlalți.

Abilitățile de ascultare activă sunt importante în activitatea profesională a unui specialist în resurse umane în toate activitățile de comunicare în care este angrenat: participarea la ședințe, discuții cu colegii, șefii, clienții, angajații. Cea mai importantă activitate care solicită abilitățile de ascultare activă este însă cea de realizare a interviurilor cu angajații și candidații, în care a ști să asculți este o

componentă de bază în cunoașterea interlocutorului și în realizarea unei bune judecăți a persoanei.

Autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică

La finalul exercițiului, evaluați gradul în care dumneavoastră personal ați atins obiectivele temei răspunzând la următoarele întrebări și cerințe:

1. Enumerați și descrieți principalele tehnici de ascultare activă.
2. Care dintre aceste tehnici de ascultare activă au fost utilizate de Ascultător în jocul de rol observat? În ce măsură au fost ele adaptate contextului? (tip de comunicare, relația dintre interlocutori, subiectul discuției).
3. Ce impact au tehnicile de ascultare activă asupra Vorbitorului?
4. Care sunt tehnicile de ascultare activă pe care le stăpâniți cel mai bine? În ce contexte le folosiți? (dați câteva exemple)
5. Care sunt tehnicile de ascultare activă la care mai aveți de lucrat? Argumentați de ce.
6. Ce efect au avut asupra dumneavoastră, ca vorbitor, tehnicile de ascultare activă utilizate de Ascultător? Detaliați.

Bibliografie

DeVito, J. A. (1996). *Essentials of uman communication,* 2nd ed. New York: Harper Collins.

Hall, E. T. (1966/1990). *The Hidden dimension.* New York: Anchor Boooks.

Ludlow, R., & Panton, F. (1992). *The essence of effective communication*. New York: Prentice Hall.

Vangelisti, A. L., Knapp, M. L., & Daly, J. A. (1990). Conversational narcissism. *Communication Monographs*, 57(4), 251-274, DOI: 10.1080/03637759009376202

Sugestii de lectură și vizionare de filme didactice

Active listening:

https://www.youtube.com/watch?v=t2z9mdX1j4A
https://www.youtube.com/watch?v=IwWj_SfDpzg
https://www.youtube.com/watch?v=EyPwKwVhyw4

Floyd, K. (2013). *Comunicarea interpersonală*. Iași: Polirom. (Cap. 7, pp. 239-268).

Mind Tools. Active listening. https://www.mindtools.com/CommSkll/ActiveListening.htm

Perkins, D. F. (1999). *Active listening: A communication tool.* University of Florida. https://web.archive.org/web/20051104010747/http://edis.ifas.ufl.edu/HE361

Wikipedia. Active listening. https://en.wikipedia.org/wiki/Active_listening

PP 02-1 Fișa de observare a jocului de rol: ASCULTAREA ACTIVĂ

Persoana observată _____

Criterii	1	2	3	4	5
A menținut contactul vizual.					
A zâmbit atunci când a fost cazul.					
Expresia ascultătorului a oglindit-o pe cea a vorbitorului.					
A aprobat din cap pentru a încuraja vorbitorul.					
Trunchiul a fost înclinat spre vorbitor, indicând interes.					
Mișcările au fost sincronizate cu cele ale vorbitorului.					
A făcut gesturi care indică deschidere față de interlocutor.					
Zona de interacțiune a fost în acord cu relația/ tipul de discuție.					
A folosit mici încurajări verbale, (aha, mda, așa etc.).					
A folosit parafrazarea pentru a indica implicare.					
A pus întrebări de clarificare.					
A pus întrebări de verificare.					
A pus întrebări de aprofundare/ sondare.					
A pus întrebări de recapitulare/ sumarizare.					

Tehnica cu cel mai bun impact în încurajarea ascultătorului a fost:

_____

Mișcări sau gesturi care au blocat pe moment comunicarea (bariere):

_____

Punctele tari ale ascultătorului:

_____

Punctele slabe:

_____

Ce ar trebui îmbunătățit în utilizarea tehnicilor de ascultare activă?

_____

_____

PP 02-2 Eseu de autoevaluare:
ABILITĂȚI DE ASCULTARE ACTIVĂ

Surse de informație și feedback:

- Autoreflecția în exercițiul de rol
- Feedback-ul Observatorului
- Observarea colegilor de grup: Ce tehnici au folosit ei?

Aspecte tratate:

1. Abilitățile/ tehnicile de ascultare activă pe care le stăpânesc – exemple (descriere la nivel comportamental) și comentarii despre importanța/ utilitatea tehnicii/ abilității respective (Ce impact are ceea ce fac bine asupra interlocutorului?).
2. Abilitățile și tehnicile la care mai am de lucrat – exemple și analiza lor (Ce impact are ceea ce nu fac bine asupra interlocutorului?).
3. Cum pot să-mi îmbunătățesc tehnicile de ascultare activă? (reevaluarea experienței personale prin prisma exercițiului). Modalități de exersare și dezvoltare ce vor fi utilizate/ exersate în viitor.

3. COMUNICAREA ORALĂ ÎN PUBLIC

Obiectivele temei

La finalul aplicației studenții vor fi capabili:
1. Să pregătească un discurs scurt respectând o structura de bază.
2. Să prezinte un discurs de trei minute în fața unei audiențe formate din colegi, respectând regulile de bază ale vorbirii în public.
3. Să explice aspectele etice ale vorbirii în public.
4. Să conștientizeze propria manieră de a vorbi în public utilizând auto-observația unei înregistrări video, grila de observație și feedback-ul colegilor.

Competențe vizate

- Comunicare orală în activitatea profesională.

Aplicații ale abilităților de vorbire în public

În activitatea profesională, abilitățile de vorbire în public sunt necesare pentru:

- A prezenta/ a supune dezbaterii o problemă în fața unui grup de colegi sau a unui public avizat.
- A argumenta/ a susține un punct de vedere într-o ședință.
- A face o prezentare profesională unei audiențe informate.
- A ține un discurs în fața unui public mai puțin informat.

În viața privată, abilitățile de vorbire în public sunt utile pentru:

- A ține o cuvântare la diferite evenimente, întruniri de familie, ocazii festive sau solemne.
- A argumenta o idee într-o discuție amicală.

Piese de portofoliu aferente temei

- 1 fișă de observație a unei cuvântări
- 1 eseu de autoevaluare a cuvântării în public (o pagină)

3.1. Vorbirea în public în context profesional

În politică, în justiție, în instituțiile democratice, în organizații, în viața profesională în general, confruntarea ideilor implică abilitatea de a le susține și prezenta celorlalți într-o manieră clară și convingătoare. Există în istorie discursuri despre care se spune că au schimbat cursul evenimentelor tocmai pentru că modul în care au fost prezentate a câștigat mințile și inimile celor care le-au ascultat (vezi Wikipedia pentru mari oratori). În viața de fiecare zi, impactul mesajelor pe care le transmitem celorlalți în viața profesională sau în cea privată depinde de abilitate noastră de a ne exprima ideile, folosind toate resursele de limbaj verbal și nonverbal adecvate în respectiva situație.

Discursurile au o tradiție istorică în toate marile civilizații: orașele-stat din Grecia antică și Imperiul Roman au avut mari oratori care, prin discursurile lor, au schimbat atitudinile concetățenilor lor, i-au convins de necesitatea adoptării unor decizii în momente dificile (Demostene, Cato cel Bătrân, Cicero, Marcus Antonius) și, la fel ca în zilele noastre, au convins populația să-i voteze în funcții de conducere (Iulius Cezar). În Evul Mediu european și în perioada Renașterii, mari predicatori religioși au influențat nu doar credința concetățenilor lor, ci și mersul istoriei (Savonarola, Martin Luther, de exemplu). În secolul al douăzecilea, odată cu dezvoltarea democrației, marii oratori au convins națiuni întregi să facă revoluții (Lenin, Fidel Castro), să lupte în război (Hitler, Winston Churchill, Charles de Gaulle), să redefinească democrația (Martin Luther King, J. F. Kennedy) sau să renunțe la apartheid (Nelson Mandela). România a avut și ea mari oratori: Take Ionescu, Nicolae Iorga, Barbu Ștefănescu Delavrancea.

Arta oratoriei a fost perfecționată de-a lungul timpului și a ajuns să fie predată în universități ca disciplină distinctă în specializările care presupun pledarea și argumentarea ca parte a prestației profesionale (drept, teologie). Dezvoltarea capacității de a vorbi în public este importantă pentru orice specializare care presupune comunicarea cu audiențe mai largi (de exemplu în științele politice). Există o literatură extrem de bogată despre abilitățile oratorice și nenumărate modalități de formare și autoformare a acestora.

Vorbirea în public solicită, în mai mare măsură decât o conversație interpersonală, capacitatea noastră de a formula mesaje coerente și adaptate audienței. Această sarcină este îngreunată de faptul că a vorbi în fața altora este o sursă considerabilă de anxietate, care interferează cu efortul nostru de a ne face înțeleși. În plus, feedback-ul care, în conversația interpersonală reglează într-o manieră discretă modul în care ne exprimăm, este multiplicat, adeseori greu de

descifrat și derutant în cazul unei audiențe mai numeroase, lipsind semnalele de acceptare, încurajare sau respingere pe care le furnizează un interlocutor unic.

Condițiile unui bun discurs

Impactul unui discurs asupra acelor din audiență este dat de capacitatea vorbitorului de a se exprima elocvent[1]. Elocvența este dată de *competența lingvistică*[2] – cu cât stăpânim mai bine vocabularul unei limbi sau limbajul de specialitate, cu atât putem exprima mai bine idei complexe și argumente bine articulate. *Competența socio-comunicațională*[3] este dată, pe deoparte, de competența lingvistică și de experiența de comunicare cu interlocutori și audiențe variate ca specializare și nivel educațional, iar pe de altă parte, de capacitatea de a înțelege rapid și de a ține cont în structurarea mesajului de așteptările și motivația destinatarilor în situația prezentă.

Există diferențe individuale în privința abilităților de vorbire în public, diferențe care țin în primul de personalitate și în al doilea rând de experiența cu astfel de situații. Dintre aspectele de personalitate care influențează vorbirea în public, cea mai importantă este trăsătura numită *anxietate* și, în special o formă particulară a ei, *anxietatea socială*. A vorbi în public este o situație anxiogenă, deoarece ne simțim amenințați de necunoscut: nu știm ce se va întâmpla și cum vor reacționa ceilalți. Anxietatea este o stare emoțională naturală care survine în stări noi, amenințătoare, care solicită o mobilizare energetică pentru rezolvare ei.

Anxietatea ca trăsătură este o predispoziție stabilă spre trăirea de *stări anxioase* – persoanele care au un nivel ridicat al anxietății sociale se simt stânjenite în prezența unui număr mare de persoane necunoscute și manifestă simptome tipice *stării de anxietate:* mâini reci, transpirația palmelor, a frunții și uneori a întregului corp, înroșire bruscă și intensă a feței și gâtului, respirație precipitată, puls accelerat, fluctuații în înălțimea și intensitatea vocii, dificultăți de a o controla.

Trăsătura nu poate fi modificată, dar stările produse de ea pot fi influențate în direcția scăderii intensității, sporind capacitatea de autocontrol al emoțiilor prin:

- Pregătirea psihologică pentru situație – pregătirea conținutului cuvântării și realizarea unui scenariu mental al prezentării (vizualizare) – situația anxiogenă își pierde astfel parțial potențialul amenințător deoarece nu mai este complet necunoscută, știm ce urmează să spunem (conținut) și să facem (scenariu).

[1] *Elocvența* – exprimare fluentă, clară, elegantă sau persuasivă. Presupune capacitatea de a exprima idei și emoții folosind cuvinte și alte resurse ale limbajului nonverbal astfel încât să transmită interlocutorului sau audienței mesaje complexe și să producă efectul dorit.

[2] *Competență lingvistică* – capacitatea de a înțelege și utiliza în mod corect o limbă sau un limbaj de specialitate.

[3] *Competență socio-comunicațională* – capacitatea de a adapta comunicarea la particularitățile interlocutorului sau ale audienței (atât în registrul verbal, cât și în cel nonverbal).

- Tehnici de reducere a răspunsului anxios în situație[4]: reglarea respirației, postura relaxată, poziția ridicată a capului, zâmbet.

Experiența joacă un rol important în prezentarea unei cuvântări în public – cu cât am vorbit mai mult în public, cu atât ne este mai ușor să o facem, datorită faptului că, prin confruntarea repetată cu astfel de situații, nivelul de anxietate scade (nemaifiind necunoscute, situațiile nu mai sunt percepute ca amenințătoare) și învățăm implicit o serie de lucruri despre efectele asupra publicului și despre propriul nostru comportament. Competențele specifice cerute de vorbirea în public sunt complexe, așa cum rezultă și din lista de mai jos (College of The Canyons, 2017, p. 18):

- a selecta o temă relevantă;
- a scrie o introducere captivantă;
- a organiza discursul în puncte de interes;
- a găsi argumente sau dovezi pentru fiecare punct;
- a încheia cu o concluzie care să închidă logic argumentarea;
- a folosi un limbaj clar și bogat;
- a adapta emisia vocală la conținutul și scopul discursului;
- a folosi elemente de comunicare nonverbală care să completeze sensul și semnificația cuvintelor;
- a adapta mesajul la particularitățile audienței;
- a folosi în mod eficient mijloacele audio-vizuale (după caz);
- a utiliza dovezi credibile și raționamente corecte în mesajele persuasive.

Tipuri de discurs

Există mai multe tipuri de discursuri, adecvate pentru diferite tipuri de comunicare în public, fiecare tip având particularități și dificultăți specifice. Din punctul de vedere al scopului comunicării, distingem:

- Discursul *informativ,* cu rolul de a comunica unei audiențe informații noi. În acest caz, sunt importante relevanța informațiilor prezentare și organizarea logică a argumentării, care să faciliteze înțelegerea conținutului. Exemple: discursul de deschidere a noului an universitar, prezentările profesionale, intervențiile în ședințe, instructajele de orice fel.
- Discursul *persuasiv,* cu rolul de a convinge audiența de valoarea unei idei, de importanța unei decizii sau acțiuni, de a schimba o atitudine sau o opinie despre ceva, de a propune o dezbatere fapte despre care există opinii diferite. În acest caz, este important apelul la valorile, motivele și emoțiile publicului.

[4] Vor fi discutate în detaliu la paragraful 3.3.

Organizarea argumentării va urmări nu doar înțelegerea ideilor, ci și acceptarea lor. Exemple: intervenții în adunări în care se iau decizii, cuvântări politice.

- Discursul *ceremonial, în ocazii speciale,* cu rolul de a orienta gândurile și emoțiile audienței spre importanța unui eveniment, spre valoarea unei idei sau a unei persoane. Organizarea argumentării este similară cu cea din discursul persuasiv, dar cuprinde o parte distinctă de elogiere a subiectului discursului. Exemple: discursul la ceremonia de încheiere a studiilor, *laudatio*[5] la decernarea unui premiu sau a unei distincții, discursurile la evenimente sociale sau familiale (întâlniri colegiale, nunți, botezuri, înmormântări).

Din punctul de vedere al modului de prezentare, distingem:

- Discursul *improvizat* este susținut spontan, atunci când, situația impune prezentarea ideilor proprii, de exemplu într-o dezbatere sau la o ședință; solicită flexibilitate și adaptabilitate, prezență de spirit, capacitate de argumentare, maximă receptivitate la particularitățile publicului și la stările lui de moment; prezintă riscul ca, din cauza emoțiilor, să uităm să spunem lucruri esențiale și să fim chiar incoerenți.
- Discursul *semi-improvizat* este pregătit în linii mari (cu notițe dedicate sau doar ca o schemă mentală a structurii de argumentare), urmând ca restul să fie improvizat în funcție de împrejurări; este utilizat atunci când știm în linii mari ce urmează să se discute/ dezbată; cerințele sunt similare cu cele ale discursului improvizat, dar are avantajul pregătirii structurii și conținutului intervenției.
- Discursul *citit* de pe un *suport scris* este utilizat atunci când cuvintele contează și cele spuse urmează să fie citate sau reproduse (de exemplu, declarațiile politice care urmează să apară în presă). Receptivitatea la ceea ce se întâmplă în public este mai puțin importantă, dar contează cursivitatea citirii (textul trebuie revăzut anterior, pentru familiarizare cu conținutul). Persoanele timide au tendința să recurgă la citirea unui discurs pregătit chiar atunci când nu este cazul, deoarece astfel evită să privească în sală și reduc din anxietatea produsă de prezența celorlalți. În plus, prezența fizică a textului scris joacă rolul unui *obiect tranzițional*[6] care, prin atingere, creează confort psihologic, la fel ca atingerea mamei în copilărie.

[5] *Laudatio* (lat.) – discurs de elogiere.

[6] *Obiect tranzițional* – obiect fizic (ursuleț, jucărie, considerat de psihanaliști ca fiind un substitut al mamei) care, prin senzația de familiaritate la atingere, reduce anxietatea atunci când copilul trece de la o situație cunoscută, confortabilă (prezența mamei) la una necunoscută și potențial

- Discursul *memorat* și *recitat* este utilizat atunci când ceea ce spune vorbitorul contează în egală măsură cu contactul cu sala. El permite crearea senzației de adresare directă (vorbitorul privește în ochi pe cei din audiență) și facilitează comunicarea autentică cu cei din sală În plus, vorbitorul este disponibil față de semnalele care vin din public.

3.2. Pregătirea pentru discurs

Susținerea unui discurs presupune găsirea unor răspunsuri la următoarele întrebări:

- *CINE este publicul?* Ce caracteristici au persoanele din audiență (vârstă, gen, nivel de instruire, familiaritatea cu tema discursului)? Care sunt așteptările și motivațiile care le fac să fie receptive la mesaj? Aceste informații vor servi la alegerea limbajului și a formei discursului: în formularea ideilor vom adopta acele expresii și moduri de frazare care sunt familiare publicului și pe care le va înțelege și accepta cu mai multă ușurință.
- *DE CE?* Care este scopul comunicării (informare, dezbatere de idei, persuasiune)? Conținutul și structura mesajului vor fi în mod necesar adecvate scopului.
- *UNDE are loc?* Familiarizarea cu spațiul implică informații despre mărimea sălii, cum sunt dispuse locurile vorbitorului și ale audienței (față în față, în jurul unei mese, există un pupitru al vorbitorului), dacă există dispozitive tehnice, cum funcționează ele (laptop, videoproiector, microfon). În fața unei audiențe restrânse sau într-un spațiu relativ mic discursul poate să aibă o notă de informalitate, dar o astfel de abordare poate fi considerată ca nepotrivită în fața unei audiențe mai largi. Un spațiu nefamiliar poate fi sursa unor stângăcii care vor afecta discursul: vocea nu acoperă sala și nu se aude la celălalt capăt al ei; microfonul nu funcționează; avem un material video care nu poate fi accesat cu tehnica din sală (laptop-ul sau videoproiectorul nu funcționează, nu putem deschide fișierul).
- *CÂND are loc?* Momentul în care survine discursul, tipul de eveniment în care are loc, timpul avut la dispoziție vor ghida vorbitorul în alegerea conținutului și structurii mesajului. De exemplu, dacă vorbim la începutul unui șir de vorbitori, putem să respectăm structura la care ne-am gândit, dar dacă vorbim după alți vorbitori, poate este util sau chiar necesar să ne referim

amenințătoare (cabinetul medical, sala de clasă), în care se simte singur și expus. La adulți, obiceiul de a mânui diferite obiecte în timpul interacțiunii sociale are aceeași funcție psihologică de obiect tranzițional și este un semn de anxietate.

și la spusele lor. Indiferent de ordinea vorbitorilor, este o manifestare de politețe să respectăm timpul alocat discursului nostru. Timpul este o resursă comună, de care nu avem dreptul să abuzăm.

- *CE* vrem să transmitem acestor persoane? Înainte de a concepe discursul este bine să ne clarificăm propriile idei și să le selectăm pe acelea care servesc scopului comunicării și să renunțăm la cele care nu o fac. Prea puține informații pot să afecteze înțelegerea mesajului. Prea multe informații consumă timp și există riscul de a plictisi audiența. Atunci când ținem un discurs, este importantă stăpânirea subiectului, cu alte cuvinte trebuie să știm bine despre ce vorbim. În momentul în care încercăm să ne "lansăm" în subiecte despre care știm puține lucruri (mai ales în fața unei audiențe care știe mai multe decât noi...), sau să folosim un limbaj pretențios, care nu ne este familiar, riscăm să creăm impresia de amatorism și chiar de incompetență, sabotând astfel scopul discursului.

Pregătirea pentru o cuvântare în public are două obiective principale: reducerea anxietății și asigurarea unei bune prestații. Pentru amândouă este necesară stăpânirea conținutului ce urmează să fie prezentat și familiarizarea cu contextul în care are loc prezentarea (spațiu, timp, audiență).

3.3. Structura de bază a unui discurs

La fel ca multe alte tipuri de mesaje orale sau scrise, un discurs are trei părți obligatorii: introducere, cuprins și încheiere. Pentru a fi ușor de înțeles, informația trebuie structurată în unități logice legate între ele de un "fir roșu", care să permită urmărirea ideilor.

Introducerea cuprinde titlul discursului sau enunțarea temei, în care se precizează intențiile oratorului (ideea centrală a discursului) și este ghidată înțelegerea celor ce urmează. Introducere poate să cuprindă una sau mai multe fraze care să capteze, în diferite moduri, atenția:

- o *anecdotă*, o *pildă* sau o *metaforă* (doar una pe discurs!) care să ilustreze într-o manieră amuzantă sau sugestivă ideea centrală a discursului constituie o bună introducere;
- o *întrebare* (retorică, uneori) sau date statistice frapante, care să-i facă curioși pe cei din sală;
- o *motivare* a temei – de ce ar asculta persoanele prezente cele ce urmează, la ce le folosește?

- o *justificare a credibilității* vorbitorului – ce-l îndreptățește să vorbească despre această temă?
- o subliniere a *importanței temei*/ subiectului sau prezentarea ideilor principale.

O introducere captivantă pregătește cognitiv și motivațional ascultătorii să fie interesați de conținutul discursului (*Spune-le ce urmează să le spui!*).

Cuprinsul sau corpul discursului cuprinde ideile organizate într-o manieră care să servească scopului comunicării:

- sub forma relațiilor dintre ele (organizare *topică*);
- într-o organizare *cronologică* (în ordinea în care s-au petrecut lucrurile/ evenimentele: trecut→ prezent→ viitor);
- într-o organizare de tip *cauză→ efect* (ce se întâmplă, care sunt cauzele, care sunt consecințele);
- într-o organizare de tip *problemă→ soluții* (cu ce problemă ne confruntăm, ce aspecte are, ce soluții pot exista, care sunt consecințele).

O bună structurare a argumentelor presupune înlănțuirea logică a ideilor, cu tranziții de la ideea A la ideea B care să exprime legătura dintre ele. Argumentarea poate să conțină argumente pro și contra și eventual opinii personale despre subiectul în discuție. Construcția argumentelor presupune un crescendo al relevanței care duce spre un punct focal, care este concordant cu scopul discursului (*Spune-le ce ai de spus!*).

Concluzia/ concluziile trebuie să fie partea memorabilă a discursului, prin care se încheie șirul ideilor. De claritatea ei depinde reținerea celor spuse și impactul discursului. De aceea, este important ca ea să cuprindă o recapitulare sau o sinteză a ideilor expuse, care să le fixeze în mințile ascultătorilor. Secțiunea de concluzii poate conține un exemplu relevant, o consecință posibilă, un îndemn la acțiune, o referire la pilda sau metafora din introducere, pentru "a rotunji" ideea centrală/ a închide înlănțuirea logică a ideilor. Să nu uităm că, dintr-un mesaj, se retine mai bine începutul și sfârșitul (*Spune-le ce le-ai spus!*).

Discursurile mai ample păstrează structura de bază, dar au partea centrală organizată în puncte de interes, care sunt introduse pe rând, într-o ordine oarecare (topică, cronologică, de tip problemă—soluții, cauzală), cu tranziții care să le articuleze într-un mod sugestiv. Fiecărui punct i se va aloca un timp proporțional cu importanța lui. Concluziile finale se vor referi la toate aspectele discutate.

3.4. Forma de susținere a unui discurs

Comportamentul nonverbal în vorbirea în public

În comunicarea curentă există o sincronizare între aspectele verbale (ce spunem) și cele nonverbale (cum spunem). Elementele de comunicare nonverbală au rolul de a completa și nuanța semnificația cuvintelor pe care le spunem. Mimica, gestica, intonația și chiar pauzele pe care le facem sunt și ele purtătoare de semnificație, chiar dacă nu suntem conștienți de ele în momentul în care vorbim. În comunicarea cu un public, controlul celor două laturi ale comunicării orale – cea verbală și cea nonverbală este esențial în asigurarea impactului cuvântării.

Postura Cuvântările în public se susțin de obicei stând în picioare, pentru a ne manifesta respectul față de public. Această poziție permite vorbitorului o mai bună vedere asupra auditorului și receptarea feedback-ului. Ținuta trunchiului și a capului trebuie să fie dreaptă, pentru a permite o respirație relaxată, naturală, dar și pentru a transmite siguranța de sine.

Gesticulația Este de dorit ca mișcările să fie sigure și puține; nu este recomandată plimbarea, pentru că deplasarea continuă a sursei distrage atenția receptorului de la conținutul de idei (el va fi preocupat să audă mai bine de fiecare dată când poziția emițătorului se schimbă). Mâinile lăsate în jos creează o imagine depresivă, împreunate la spate dau impresia de recitare "pe de rost", manipularea diverselor obiecte trădează nervozitate și se transmite auditorului. Totuși, mâinile trebuie "lăsate să vorbească singure" cu măsură, pentru că gesturile ilustratoare (care se produc cu câteva fracțiuni de secundă înaintea cuvintelor) pregătesc recepția mesajului verbal: receptorul încearcă să descifreze semnificația gestului și confirmarea "ghicirii", prin cuvintele care urmează, îi produce satisfacție ("Aha, e interesant ceea ce aud!").

Mimica ilustrează și completează semnificația cuvintelor rostite. Din acest motiv ea trebuie să exprime emoții concordante cu mesajul verbal: un discurs ”serios” este însoțit de o mimică sobră; o remarcă ironică sau umoristică poate fi însoțită de un zâmbet, cu condiția să nu fie la începutul ei, ci la final, pentru a nu strica efectul asupra audienței. O excepție este situația în care vorbitorul introduce o anecdotă pentru a ilustra o idee: în acest caz mimica trebuie să fie serioasă, în nici un caz vorbitorul nu trebuie să râdă de propria glumă, nici măcar să zâmbească pentru a sugera că e vorba de o glumă. Riscul este acela de a dezamorsa efectul anecdotei: paradoxal față de așteptări, nu se produce nici o contaminare, iar publicul nu râde, ca și cum anecdota și-ar fi pierdut hazul.

Contactul vizual Indiferent de mărimea audienței, este recomandabil ca vorbitorul să stabilească, periodic, un scurt contact vizual cu fiecare membru al

audienței. Contactul vizual este un semnal al atenției vorbitorului și al adresării directe. În cazul unei audiențe mai numeroase, acest lucru se realizează "măturând" sistematic sala cu privirea și privind direct, pentru 1-2 secunde, fiecare pereche de ochi din sală. Persoana în cauză va avea impresia că vorbitorul i se adresează personal și acest lucru o va face mai receptivă la conținutul discursului. Persoanele timide și anxioase au tendința de a-și opri privirea la o singură persoană, care pare să le asculte cu atenție și să le încurajeze, sau de a privi doar câteva persoane din primul rând și pe cele situate drept în fața (un câmp vizual de forma literei T răsturnat). Celelalte persoane se vor simți, la propriu, "lăsate pe dinafară", având impresia că vorbitorul se adresează doar acelor persoane pe care le privește și vor înceta să fie atente. Contactul vizual direct va crea impresia că vorbitorul se adresează tuturor și fiecăruia în parte, conferind comunicării în public valențele comunicării interpersonale. Privirea prietenoasă, deschisă, a vorbitorului comunică siguranță de sine și sporește impresia de comunicare sinceră, autentică. Absența contactului vizual comunică nesiguranță, timiditate și diminuează impactul cuvintelor.

Respirația Fără să ne dăm seama, respirația trădează implicarea noastră în problemă: o respirație ritmică, de tip abdominal, indică relaxare și siguranță de sine; o respirație gâfâită, de tip toracal (de efort), indică o stare emoțională intensă, specifică situațiilor în care ne simțim nesiguri pe noi înșine. Respirația toracală trebuie evitată din cauza dezavantajelor: poate fi menținută doar pentru scurt timp deoarece produce oboseală și nu permite o bună emisie vocală.

Structura acustică a mesajului Pentru ca ideile pe care le transmitem să fie corect recepționate este important ca fiecare ascultător să audă distinct fiecare cuvânt. Vorbitorul trebuie să fie atent la modul în care pronunță cuvintele: o articulare rapidă creează dificultăți de înțelegere, receptorul având impresia că vorbitorul își "înghite cuvintele"; vocea caldă, curgătoare, este mai ușor de urmărit decât cea inegală și poticnită; intonația potrivită conținutului contribuie la menținerea atenției, ritmul monoton adoarme auditorul.

Aspecte lingvistice ale discursului

Limbajul utilizat în discurs trebuie să fie adecvat contextului în care are loc – scopul discursului, particularitățile audienței, nivelul ei de competență în subiectul respectiv. Limbajul tehnic este potrivit pentru discursuri adresate unei audiențe competente, în timp ce limbajul colocvial este mai ușor de înțeles de către o audiență nespecializată.

Lungimea frazelor *"Verba volant, scripta manent"*[7] spune un proverb latin. Cuvintele rostite zboară, cele scrise rămân. În scris, putem folosi fraze oricât de lungi. Dacă are dificultăți cu înțelegerea semnificației frazei, cititorul poate reciti fraza. În exprimarea orală, frazele lungi pun la grea încercare memoria operativă a ascultătorului/ interlocutorului deoarece înțelegerea frazei are loc prin reluarea, în limbaj interior, a cuvintelor auzite. Dacă sunt prea multe cuvinte de rememorat, după 25-30 de cuvinte devine imposibilă reactualizarea lor în secvența auzită, fiind afectată astfel înțelegerea completă a celor auzite. În exprimarea orală, frazele lungi sunt greu de urmărit, fiind de preferat cele scurte, de 15-20 de cuvinte.

Aspecte etice ale vorbirii în public

Lucrările de specialitate evidențiază faptul că a vorbi altor persoane este o activitate supusă regulilor de bază ale interacțiunii sociale: respect față de persoanele din audiență, luarea în considerare a valorilor și credințelor lor și respectarea unor norme etice de bază.

Lucas (1998) propune o listă cu 7 aspecte la care este bine să reflectăm atunci când pregătim un discurs: scopuri corecte din punct de vedere etic ale comunicării; o pregătire corespunzătoare a conținutului (documentare corectă); conținut autentic, neplagiat; prezentarea onestă a datelor; utilizarea etică a apelurilor emoționale; limbaj respectuos față de audiență; preocupare generală pentru comunicare etică.

Alți autori, cum sunt Samovar și Mills (1995), dau indicații detaliate despre aspectele etice ale vorbirii în public în general, grupate în jurul unor aspecte de luat în considerare în pregătirea discursului:

- documentare corectă pentru ceea ce urmează să spună;
- prezentarea informațiilor într-o manieră corectă (fără jumătăți de adevăruri, minciuni și afirmații nesusținute de date);
- conștientizarea influenței pe care discursul o poate avea asupra auditoriului;
- conținutul este prezentat în mod clar și lipsit de ambiguități;
- nu există atacuri la persoană sau alte forme de manifestare a lipsei de respect pentru ascultători (selectiv, pp. 18-22).

[7] https://ro.wikipedia.org/wiki/Verba_volant,_scripta_manent

3.5. Exercițiu de oratorie: Susținerea unei cuvântări în public

Scop:	Dezvoltarea abilităților de vorbire în public, implicând conștientizarea anxietății, capacitatea de a organiza ideile în mod coerent și autocontrolul comportamentului la nivel verbal și nonverbal în condiții de anxietate.
Obiective operaționale:	Studenții vor fi capabili să pregătească un discurs de 3 minute și să-l prezinte în fața colegilor respectând un standard de cerințe formale: conținut structurat, comportament nonverbal adecvat temei și audienței. Studenții vor fi capabili să evalueze în mod critic propria cuvântare în public (discurs) și pe cea a colegilor.
Condiții prealabile:	În pregătirea seminarului, studenții vor parcurge integral primele două subcapitole ale temei și vor avea asupra lor, tipărite, cele două anexe ale prezentei teme: Grila de observare (opțional, în 2 exemplare – unul pentru observarea discursului unui coleg, cel de al doilea pentru auto-observarea înregistrării discursului propriu) și Lista de cerințe pentru eseul de autoevaluare.
Tehnici utilizate:	Construcția coerentă a conținutului Autocontrolul prezentării, observația, feedback-ul constructiv.
Durată:	După un scurt instructaj, primele 10 discursuri vor fi înregistrate (10*3 minute) și apoi vizionate și evaluate în raport cu cerințele formale.
Mijloace și materiale:	Cameră video, calculator, ecran și boxe audio. Ghidul de observare Ghidul de autoevaluare a discursului.
Desfășurare:	1. Sunt recapitulate cerințele formale ale unui discurs simplu de 3 minute și principalele aspecte nonverbale care trebuie controlate. 2. Fiecare discurs durează maximum 3 minute și este înregistrat. 3. După vizionarea fiecărui discurs, vorbitorul respectiv va primi feedback constructiv de la colegi și de la profesor. 4. Fiecare vorbitor va realiza pentru portofoliul de disciplină un eseu de autoevaluare a abilităților de vorbire în public, respectând structura Listei de cerințe din Anexa 3-2.

3.6. Completarea fișei de observare a discursului și realizarea eseului de autoevaluare a abilităților oratorice

La completarea Grilei de observare (opțional a celei de auto-observare), studenții vor completa, la fel ca și în cazul temei precedente, evaluarea diferitele aspecte cu ajutorul grilei și rubricile cu observații. Cei care doresc vor putea completa a doua Grilă la vizionarea înregistrării discursului propriu. Eseul de autoevaluare a abilităților de vorbire în public va putea fi realizat după vizionarea înregistrării și receptarea feedback-ului.

Pregătirea pentru exercițiu

Tema discursului este recomandabil să fie aleasă din zona subiectelor familiare, deoarece se evită astfel problemele legate de dificultatea exprimării verbale. În cazul unor teme nefamiliare, găsirea cuvintelor potrivite și a expresiilor elevate poate serios interfera cu efortul de a prezenta un discurs bun.

Tipul de discurs pentru acest exercițiu va fi *informativ*, *persuasiv* sau *ceremonial*, la alegerea studentului. Pentru reducerea anxietății, va fi aleasă forma *semi-improvizată,* cu pregătirea unui plan succint de idei ce vor fi abordate, dar fără detalii. Sunt acceptate și discursurile improvizate, dar există riscul de a obține un discurs nestructurat. Nu sunt recomandate discursurile citite sau recitate din memorie. Alegerea temei și a modului de structurare va ține cont de criteriile enunțate mi sus, la paragraful 3.1: Cine este publicul? Care este scopul comunicării? Când/ unde are loc? Ce vrem să transmitem auditoriului?

Structura va respecta cerința minimală de organizare a ideilor (în 3 puncte, de exemplu) într-o manieră logică și ușor de înțeles: introducere, cuprins și concluzie/ încheiere. Vorbitorii vor încerca să-și controleze comportamentul în timpul prezentării, astfel încât aspectele nonverbale să completeze cuvintele și impresia creată să fie concordantă cu cea intenționată.

Finalizarea exercițiului

În portofoliul de seminar, fiecare student va include 2 piese aferente temei: o Grilă de observare pentru un discurs ținut de un coleg (vezi PP 03-1) și un Eseu de autoevaluare care dezvoltă următoarele aspecte (vezi detalii în PP 03-2): structura discursului; claritatea argumentării; comportament nonverbal adecvat conținutului; punctele tari ale prezentării; punctele slabe; aspecte de îmbunătățit la vorbirea în public. Grila de auto-observare este opțională și ea va fi utilizată pentru elaborarea eseului.

Concluzii

Capacitatea de a vorbi în public este importantă în activitatea profesională deoarece în fiecare zi trebuie să prezentăm în fața colegilor, șefilor sau clienților argumentări pe un subiect pregătit sau improvizat, într-o manieră inteligibilă și persuasivă. Atunci când prezentarea are loc unu-la-unu, adică este o conversație interpersonală, naturală, este ușor, mai dificil este însă atunci când ne adresăm unui public.

Cel mai frecvent exemplu de vorbire în public ce survine în activitatea profesională este intervenția într-o ședință, unde ne prezentăm ideile către cei prezenți printr-un mic discurs, pregătit, dacă am știut ca vom avea o intervenție sau improvizat, dacă este nevoie să susținem sau să combatem un punct de vedere exprimat de altcineva. În oricare dintre aceste situații, în câteva minute, trebuie să transmitem un mesaj clar și convingător.

Impactul unui astfel de discurs asupra audienței depinde, pe de-o parte, de claritatea ideilor și de coerența argumentării și, pe de altă parte, de toate elementele de comportament nonverbal care creează impresia de competență și siguranță a spuselor noastre. Anxietatea și inhibițiile firești în fața mai multor perechi de ochi care ne privesc pot afecta atât coerența exprimării cât și modul de vorbire. Îmbunătățirea abilităților de vorbire în public se poate realiza prin conștientizarea punctelor slabe ale prestației (auto-observarea înregistrării, feedback), exercițiu și autocontrol.

Autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică

1. Care sunt principalele modalități de reducere a anxietății în pregătirea și în susținerea unui discurs?
2. Enumerați cel puțin patru competențe specifice necesare pentru susținerea unui discurs de calitate, două legate de conținutul discursului și două de forma de prezentare.
3. Definiți principalele tipuri de discurs după criteriul scopului și după cel al modului de prezentare.
4. Care sunt principalele aspecte de care ținem cont în pregătirea unui discurs?
5. Care este structura de bază a unui discurs?
6. Enumerați principalele aspecte ale comunicării nonverbale implicate în susținerea unui discurs.
7. Care sunt principalele aspecte etice ale vorbirii în public?

Bibliografie

College of the Canyons (2017). *Fundamentals of public speaking*. www.canyons.edu/OER.

Lucas, S. E. (1998). *The art of public speaking*, 6th ed. Boston MA: McGraw Hill.

Samovar, L. A., Mills, J. (1995). *Oral communication. Speaking across cultures*, 9th ed. Dubuque, IA: WCB Brown & Benchmark.

Sugestii de lectură și vizionare de filme didactice

Floyd, K. (2013). *Comunicarea interpersonală*. Iași: Polirom. (Cap. 5, 6, pp. 165-238).

Public speaking tips:

https://www.youtube.com/watch?v=vjAtJF24jqs

https://www.youtube.com/watch?v=JNOXZumCXNM

Public speaking training:

https://www.youtube.com/playlist?list=PLLALQuK1NDrgwpES8nSyafhfg6MOAhk7k&app=desktop

Webografie

Mari oratori în istorie:

https://en.wikipedia.org/wiki/Orator

https://en.wikipedia.org/wiki/Cato_the_Elder

https://en.wikipedia.org/wiki/Cicero

https://en.wikipedia.org/wiki/Julius_Caesar

https://ro.wikipedia.org/wiki/Categorie:Oratori_rom%C3%A2ni

https://en.wikipedia.org/wiki/Girolamo_Savonarola

https://en.wikipedia.org/wiki/Martin_Luther

Retorică:

https://en.wikipedia.org/wiki/Rhetoric

PP 03-1 Fișa de observare a DISCURSULUI

Persoana observată _____

Conținutul și stilul discursului

Criterii	1	2	3	4	5
Conținutul prezentat este clar, lipsit de ambiguități					
Conținutul este complet (a prezentat un număr suficient de argumente pentru a înțelege subiectul)					
Ideile sunt organizate în ordine logică					
Argumentele sunt prezentate clar					
Exprimarea a fost corectă gramatical					
Lungimea moderată a frazelor a facilitat înțelegerea mesajului					

Comportamentul vorbitorului

Criterii	1	2	3	4	5
A privit în sală, păstrând contactul vizual cu auditorii					
Dicția a fost corectă și ușor de înțeles					
Mimica a fost adecvată temei prezentate					
Gestica a fost adecvată temei prezentate					
Postura exprima încredere în sine					
Respirația a fost calmă, relaxată					
Structura acustică a fost adaptată audienței					

Punctele tari ale prezentării

_____

_____

Punctele slabe

_____

_____

Ce ar trebui îmbunătățit

_____

_____

PP 03-2 Eseu de autoevaluare:
ABILITĂȚI DE CUVÂNTARE ÎN PUBLIC

Surse de informație și feedback:

- Autoreflecția în exercițiul de rol
- Analiza înregistrării – auto-observație
- Feedback-ul colegilor și al profesorului
- Observarea colegilor de grup: Ce tehnici au folosit ei?

Aspecte tratate (vezi și grila de observare a cuvântării în public):

1. Organizarea argumentelor (structura discursului)
2. Claritatea argumentării
3. Comportament nonverbal adecvat conținutului:
    a. Privirea în auditoriu
    b. Exprimare corectă gramatical
    c. Dicție corectă, ușor de ascultat
    d. Sunete de umplutură
    e. Mimica adecvată subiectului
    f. Gestica adecvată subiectului
    g. Postura
    h. Respirația
4. Punctele tari ale prezentării.
5. Punctele slabe.
6. Aspecte de îmbunătățit.

4. OFERIREA ȘI RECEPTAREA FEEDBACK-ULUI

Obiectivele temei

La finalul aplicației studenții vor fi capabili:

1. Să definească termenii de feedback și feedforward.
2. Să enumere principalele aspecte ale feedback-ului și feedforward-ului eficace.
3. Să utilizeze tehnici de oferire a feedback-lui și feedforward-ului adaptate contextului și relației interpersonale.
4. Să observe comportamentul unui coleg pentru a evalua modul în care acesta utilizează tehnicile de oferire de feedback și feedforward.
5. Să observe comportamentul unui coleg pentru a evalua modul de receptare a feedback-ului.
6. Să autoevalueze gradul de stăpânire a tehnicilor de oferire și receptare a feedback-ului.

Competențe vizate

- Tehnici de oferire de feedback și feedforward adaptate contextului.
- Tehnici de solicitare activă a feedback-ului.
- Abilități de observare sistematică utilizând un Ghid de observare.
- Abilități de reflecție și auto-reflecție critică.

Aplicații ale abilităților de oferire și receptare de feedback și feedforward

- Abilitățile de oferire și de feedback și feedforward sunt importante pentru reglare comunicării interpersonale în orice context (formal sau informal).
- Receptarea și acceptarea feedback-ului constructiv contribuie la ameliorarea performanțelor profesionale și la dezvoltarea personală.
- Datorită efectelor feedback-ului asupra imaginii de sine, a stimei de sine și a imaginii publice, abilitatea de a oferi feedback adaptat contextului și relației este esențială pentru menținerea unor relații interpersonale armonioase.

Piese de portofoliu aferente temei

- 1 fișă de observare a unui exercițiu de oferire de feedback și feedforward.
- 1 eseu de autoevaluare a abilității de a oferi feedforward și feedback.

4.1. Feedback-ul – definiție și rol în comunicare

Feedback-ul este o reacție a receptorului la mesajele emițătorului. În comunicarea față-în-față, el are rolul de a regla comunicarea între emițător și receptor prin semnale emise de receptor prin care semnalizează receptarea mesajului, atitudinea lui față de mesaj, de emițător, de contextul comunicării. La receptarea feedback-ului, emițătorul își modulează comunicarea în următoarea secvență de timp, întărind sau atenuând, de exemplu, unele aspecte ale mesajului. În procesul de comunicare, emițătorul și receptorul schimbă continuu mesaje propriu-zise și mesaje de feedback. În procesul de învățare, de exemplu, feedback-ul facilitează achizițiile și performanțele.

În orice situație de comunicare, feedback-ul celor din jur este pentru emițător o sursă de informații nu doar despre impactul mesajelor trimise sau despre performanțele și competențele proprii, ci și despre sine, despre modul în care este perceput, valorizat, acceptat sau respins de către ceilalți, având un puternic impact asupra imaginii de sine, a stimei de sine și a eficacității de sine. Din acest motiv, informația conținută în feedback, fie că el este oferit spontan, fie că este solicitat, declanșează puternice reacții emoționale care influențează modul în care este receptat. Oferirea, receptarea și solicitarea feedback-ului este asociată cu motive diferite: motive instrumentale subsumate atingerii scopurilor (feedback-ul permite ajustarea comportamentului de atingere a scopului, contribuie la îmbunătățirea performanțelor) și motive sociale asociate eului (apărarea imaginii de sine, a stimei de sine), respectiv promovării imaginii personale în relațiile sociale (Ashford, Blatt & VandeWale, 2003).

În interacțiunile cotidiene ne oferim permanent feedback unii altora și suntem atenți la feedback-ul pe care îl primim de la ceilalți. Reglarea subtilă a celei mai simple conversații depinde de capacitatea interlocutorilor de a oferi și de a primi feedback: privirea directă și zâmbetul celui care ascultă, semnalele de aprobare din cap ne încurajează să continuăm ceea ce spunem în modul în care o spunem. Ceea mai mică schimbare a acestor semnale de feedback nonverbal care indică dezaprobare sau o altă emoție a receptorului ne fac să schimbăm ce spunem sau modul în care o spunem.

DeVito (1996) identifică cinci forme ale feedback-ului într-o conversație, având fiecare funcții specifice și efecte diferite asupra comportamentului emițătorului: pozitiv – negativ; centrat pe persoană – centrat pe mesaj/ comportament/ performanță; imediat – amânat; cu nivel ridicat vs. scăzut al autosupravegherii (self-monitoring); suportiv – critic.

Feedback-ul pozitiv contribuie la consolidarea stimei de sine și a eficacității de sine, pe când cel *negativ,* mai ales când provine dintr-o sursă credibilă sau de autoritate, poate afecta aceste aspecte ale eului, dar furnizează informații despre ceea ce ”nu merge” în comunicarea cu ceilalți, în performanțele noastre sau în modul în care suntem percepuți de cei din jur. Ambele forme de feedback suscită reacții emoționale asociate eului (rușine sau mândrie, furie sau satisfacție), identității (sunt o persoană incapabilă, lipsită de valoare în ochii celorlalți vs. valoroasă, de succes, apreciată) și diferitelor forme de motivație (nu voi fi niciodată în stare să realizez acest lucru/ dacă mă voi strădui în continuare, vor reuși).

În relațiile apropiate și durabile, avem tendința să evităm feedback-ul negativ din mai multe motive:

- Receptorul feedback-ului s-ar putea simți ofensat sau jignit și, în perspectiva relației, nu ne putem permite să o afectăm producând emoții negative.

  Exemple: să spui unei bune prietene că modul în care se îmbracă/ se machiază este lipsit de bun gust (dacă și-ar schimba stilul ar arăta mai bine, dar riscăm să se supere); să-i spui șefului că a făcut o greșeală (poate că nu-și dă seama, dar comportamentul respectiv ar putea avea consecințe neplăcute pentru el, dar ne dăm seama că s-ar simți ofensat).

- Emițătorul feedback-ului se simte vinovat că a spus ceva ”de rău”. Ca partea a formării deprinderilor de comportament social am învățat că nu e bine să le spui oamenilor lucruri negative despre ceva legat de ei înșiși, că este similar cu a le face rău (în fapt).

  Exemplu: în cazul că i-ați vorbit prietenei în cazul de mai sus, există tendința de a gândi ”mai bine tăceam, uite cum s-a întristat”.

- A spune cuiva ceva neplăcut, chiar dacă este adevărat și persoana are nevoie să afle, ne produce nouă înșine emoții neplăcute.

  Exemplu: în cazul de mai sus, chiar dacă am dat feedback-ul negativ cu precauție, tot trăim o emoție de stânjeneală, de neplăcere.

Tendința de a da doar feedback pozitiv și de a-l evita pe cel negativ este contraproductivă: interlocutorii mențin o bună relație, este consolidată stima de sine, dar nu progresul și optimizarea comportamentului.

Feedback-ul centrat pe persoană produce satisfacție și întărește stima de sine atunci când este pozitiv, dar este perceput ca amenințător pentru eu atunci când este negativ și angrenează consecințe ulterioare pentru relația dintre emițătorul și receptorul feedback/ului. Nimeni nu se simte confortabil atunci când persoana sa este depreciată de altcineva. *Feedback-ul centrat pe mesaj* (ce spune interlocutorul), pe *comportament* (ce face acesta), sau pe *performanță* (cât de bine face ceva) este de preferat celui centrat pe persoană, mai ales în cazul feedback-ului negativ.

Momentul acordării feedback-ului este important pentru impactul lui. *Feedback-ul imediat* este mai eficace decât cel *amânat*, deoarece, din punct de vedere cognitiv, asocierea temporală dintre mesajul de feedback (impresia celuilalt) și obiectul lui (ce a spus sau făcut receptorul feedback-ului) sporește impactul celui dintâi.

Măsura în care conștientizăm propriul comportament, efectul lui asupra interlocutorului și suntem capabili să ne comportăm într-un mod adecvat situației și relației cu celălalt (*autosupraveghere*) influențează receptarea mesajului de feedback. Persoanele cu un *nivel ridicat ai autosupravegherii* sunt mai pricepute la acordarea feedback-ului, mai ales a celui negativ, în situații delicate, care ar putea leza imaginea sau stima de sine a celuilalt. Persoanele cu un *nivel scăzut al autosupravegherii* au tendința să dea feedback sub imperiul emoțiilor, iar în cazul feedback-ului negativ rezultatul nu este cel așteptat sau intenționat.

Feedback-ul suportiv, care comunică în același timp încrederea în persoana receptorului și în capacitatea sa de a progresa este de preferat celui *critic*, care semnalează doar ce nu e bine sau corect în ceea ce face sau spune celălalt.

Exemplu de feedback al învățării:
”*Ai asimilat 50, 75, sau 95% din materie; răspunsul tău este de nota X*.”

Exemplu de feedback pentru învățare:
”*Atunci când ai vorbit în fața colegilor ai privit doar la cei din prima bancă* (descrierea comportamentului). *Pentru a da tuturor ascultătorilor impresia ca li te adresezi direct* (justificarea modului corect de a face ceva)*, este potrivit să încerci să privești, pe rând, fiecare perechi de ochi din audiență* (indicarea modului de a corecta greșeala și de a optimiza comportamentul).

În procesul de învățare, de exemplu, feedback-ul este centrat pe performanță și pe optimizarea ei. Există o diferență între feedback-ul folosit *în evaluarea învățării* (centrat pe rezultatele învățării) și *feedback-ul pentru învățare*, centrat pe proces și pe optimizarea lui (Black, Harrison, Lee, & Wiliam, 2003). Primul oferă receptorului informații despre performanța sa în învățare – cunoștințe, abilități, competențe acumulate la momentul unei evaluări și, de obicei, raportate la niște standarde, fiind în principal o judecată evaluativă, fără a sugera modalități de progres. Cel de-al doilea ajută persoana în procesul de învățare indicând, în diferite momente, progresul pe care l-a făcut în atingerea obiectivelor, greșelile sau procedeele nepotrivite, modalitățile de corectare, acțiunile de optimizare necesare, fiind prin acestea preponderent descriptiv, centrat pe comportament și nu pe rezultat.

Emiterea feedback-ului eficace

Pentru ca mesajele de feedback să-și atingă scopul, este necesar să aibă următoarele caracteristici (DeVito, 1991): caracter imediat, onestitate, adecvare, claritate. Feedback-ul produce efectul dorit atunci când este dat imediat după receptarea mesajului. La fel ca recompensa, cu cât este mai îndepărtat în timp de momentul comunicării, cu atât efectul său este mai redus. Ca reacție spontană la mesajul receptat sau la comportamentul observat, feedback-ul clar și onest comunică emițătorului modul (real) în care este primit mesajul sau impresia produsă de comportament asupra receptorului. Dar este bine ca el să fie și adecvat situației și relației: centrat pe conținutul mesajului și nu pe persoana emițătorului, deschis și direct în cazul unei relații sau situații informale, politicos și ritualizat în situații și relații formale.

Un bun feedback este *constructiv* (contribuie la ameliorarea unei performanțe sau a unui comportament), *oportun* (survine la momentul potrivit), *la timp* (imediat după comportamentul la care se referă, dacă este posibil), *direct* (se referă la ceea ce ofertantul de feedback a văzut, nu la ce a auzit de la alții), *specific* (se referă la un comportament/ performanță anume, nu la generalități), *centrat pe comportamentul modificabil, acțiune, decizie,* nu pe persoană (Moorhead, Maguire, & Thoo, 2004; Bienstock, Katz, Cox, Hueppchen, Erickson, & Puscheck, 2007).

La aceste caracteristici generale, Wiggins (2012) adaugă următoarele caracteristici specifice:

- să se refere la *scopul* activității – ce face sau are de făcut persoana;
- să fie *tangibil* și *transparent* (obiectiv), adică să se refere la aspecte evidente oricui (din acest motiv, de exemplu, autoobservarea înregistrării video este o bună tehnică de feedback, putând vedea ceea ce văd ceilalți dar noi nu putem în timp ce îndeplinim o activitate);
- să fie *practic* – să sugereze modificări la nivel comportamental – ce ar fi potrivit să facă receptorul feedback-ului;
- să fie *acceptabil pentru țintă* – să fie făcut pe înțelesul țintei și într-o cantitate ”digerabilă” (prea multe detalii tehnice sunt dificil de înțeles, de ținut minte și de urmat pentru o persoană care învață ceva nou);
- pentru ca experiența de învățare să fie plăcută și motivatoare, feedback-ul trebuie să semnaleze *progresul în învățare*, să fie *continuu, consistent,* adică să nu furnizeze informații contradictorii în momente diferite (pp. 2-4).

Ca regulă generală, un bun feedback (mai ales dacă este unul negativ!) are o ”structură de sandviș”: partea importantă, referitoare la comportamentul ce se dorește modificat, este precedată și urmată de părți pozitive. Structura corectă a unui mesaj de feedback începe cu o *calitate* a persoanei vizate, cu punctele tari ale

secvenței analizate sau ce ceea ce a făcut bine (pentru a produce o emoție pozitivă și a face partea de feedback propriu-zis mai ușor de acceptat), continuă cu *descrierea comportamentului greșit, a punctelor slabe, cu sugestii de ameliorare* și se încheie cu o *parte pozitivă*, care să motiveze persoana să-și schimbe comportamentul greșit (credința ofertantului de feedback că persoana are de câștigat modificând comportamentul în direcția sugerată, încheind astfel conversația într-o notă pozitivă).

Aspecte negative, de evitat în oferirea feedback-lui

- *Mesaj centrat doar despre aspectele pozitive*: ”A fost extraordinar!” sau ”Te-ai descurcat foarte bine!” Chiar dacă mesajele pozitive creează emoții plăcute, ele nu sunt întotdeauna folositoare receptorului, lăsând uneori impresia de complezență sau ipocrizie. Receptorul nu învață nimic și nici orgoliul său nu este neapărat menajat.
- *Brutalitatea exprimării opiniilor proprii*: ”A fost penibil de la un capăt la altul!” sau ”Cum ai putut să faci greșeala aceea din momentul X?” A spune ce gândești într-o manieră lipsită de respect și considerație pentru nevoile, sentimentele și imaginea de sine ale receptorului nu-l ajută să-și schimbe comportamentul sau să-și amelioreze performanța.
- *Caracterul vag, nespecific al mesajului*: ”Se putea și mai bine!” Dintr-un astfel de feedback general, receptorul nu are indicii despre ce a făcut bine și ce a făcut mai puțin bine sau greșit, deci nu învață nimic și nu poate să progreseze.
- *Centrarea pe persoană* și nu pe comportamentul în cauză are ca efect lezarea stimei de sine: ”Nici nu mă așteptam să faci bine cutare lucru!” (include presupoziția că persoana este incapabilă să facă acel lucru). Efectul unui astfel de mesaj asupra receptorului este o reacție defensivă și sentimente de descurajare, în nici un caz motivația de a progresa.

Receptarea feedback-ului

Feedback-ul furnizat de ceilalți în procesul de comunicare este o importantă sursă de informații despre efectul mesajelor emise asupra interlocutorilor dar, în același timp, și despre modul în care este perceput emițătorul ca persoană. Din acest motiv, fiecare individ este mai mult sau mai puțin preocupat de feedback, deoarece el contribuie la definirea conceptului de sine și a celorlalte aspecte ale eului (eficacitate de sine, stimă de sine). Mai ales în cazul feedback-ului negativ, receptarea lui poate fi afectată de interpretare: receptorul consideră că persoana sa este cea criticată, nu doar ceea ce face sau spune.

Receptorul feedback-ului poate fi deschis față de mesaj sau nu – manifestând *receptivitate la feedback* de niveluri variabile. Receptivitatea variază în funcție de persoană și de situația de comunicare: persoanele *slab receptive* la feedback ignoră

în mare parte reacțiile celorlalți, dar sunt receptive la reacții provenite de la alteri[1] semnificativi, cum ar fi profesori, prieteni apropiați, părinți; persoanele *puternic receptive* la feedback caută activ feedback-ul celorlalți, asimilând astfel mai multe informații despre sine și definind un concept de sine mai bogat și mai clar (O'Hair, Friederich, Wieman & Wieman, 1995, pp. 137-138).

Aspecte negative, de evitat în receptarea feedback-lui

- *Contraatacul*: receptorul se simte ofensat de conținutul feedback-ului sau consideră că emițătorul nu este îndreptățit să-l dea și replică într-o manieră agresivă și lipsită de considerație pentru interlocutor, respingând, în fapt, feedback-ul.
- *Justificarea*: în loc să accepte feedback-ul și să reflecteze asupra lui, receptorul se scuză, caută posibile cauze (externe) ale nereușitei. O astfel de reacție diminuează valoarea feedback-ului, în sensul că, justificând greșelile, receptorul indică absența intenției de a le remedia.
- *Ignorarea feedback-ului*: arătând lipsă de considerație pentru mesajul de feedback și pentru furnizorul lui, receptorul neagă îndreptățirea emițătorului de a evalua, în vreun fel, performanța sau comportamentul său, lipsindu-se astfel de o resursă valoroasă pentru progresul propriu.
- *Negarea*: receptorul consideră că feedback-ul nu este corect sau nu este onest.
- *Nesinceritatea acceptării feedback-ului*: receptorul se comportă într-o manieră politicoasă față de emițătorul feedback-ului, dar dincolo de aparențe, respinge de fapt conținutul lui.

Contextul comunicării și, în special, climatul de comunicare în care arare loc feedback-ul este important pentru receparea lui. Un climat de încredere va face chiar și cel mai negativ feedback mai ușor de acceptat și de urmat. Neîncrederea între comunicatori face inefectiv feedback-ul deoarece există suspiciunea permanentă a agendei ascunse[2]: receptorul feedback-ului consideră că emitentul ”urmărește ceva (secret)” și că, de fapt, ceea ce spune nu reflectă ceea ce el gândește.

Primirea feedback-ului presupune din partea receptorului o atitudine matură și receptivă, atenție și urmărirea întregului mesaj, evitarea unei reacții defensive (care este firească într-un context de neîncredere, în care își simte amenințat eul propriu, dar contraproductivă în situații normale), clarificarea aspectelor de

[1] *Alter* (lat.) = celălalt.

[2] *Agenda ascunsă* – comunicarea și interacțiunea socială poate avea loc pe două registre simultan: *agenda deschisă* (indivizii intenționează să spună și/ sau să facă ceea ce spun și fac de fapt) și *agenda ascunsă* (intențiile și motivele indivizilor implicați sunt nesincere și diferite de cele aparente).

optimizat prin întrebări și acceptarea aspectelor pozitive sau a laudelor fără modestie ipocrită

Căutarea activă a feedback-ului

Atitudinea proactivă de solicitarea a feedback-ului din partea celorlalți este o manieră de a fi preocupat de felul în care te văd ceilalți și de felul în care sunt evaluate comportamentele sau performanțele proprii. Goleman (1998) considera că această atitudine, implicată în conștiența de sine în interacțiunea socială, este o componentă esențială a inteligenței emoționale. Ashford et al. (2003) identifică cinci dimensiuni ale căutării de feedback: frecvența cu care este solicitat feedback-ul, metoda folosită, momentul solicitării, ținta (persoana) al cărei feedback este solicitat și aspectele asupra cărora este solicitat.

Comportamentul de solicitare a feedback-ului este animat de trei categorii de motive: unele instrumentale, legate de performanță, altele legate de ego (imagine de sine, stimă de sine) și, în final, cele legate de imaginea personală în ochii celorlalți. Finalitatea solicitării acestui tip de mesaje este aceea de a realiza reprezentări de o mai mare acuratețe și obiectivitate a propriei persoane și a performanțelor. Solicitarea de feedback este mai frecventă în situații în care persoana este nesigură privind modul de comportare într-o situație nouă și neobișnuită sau atunci când standardele de performanță nu-i sunt clare (ca de exemplu în cazul unui nou angajat). Feedback-ul celorlalți reduce incertitudinea, îl ajută pe individ să-și regleze comportamentul în raport cu prescripțiile de rol și să-și îmbunătățească performanța (Ashford et al., 2003).

Persoanele centrate pe învățare sunt receptive la feedback deoarece o opinie diferită de cea proprie este o bună sursă de informații pentru progres; ele încearcă să învețe din ceea ce văd alții la propriile comportamente. Persoanele centrate pe competiție sunt receptive mai degrabă la feedback pozitiv referitor la performanțele proprii, dar mai puțin receptive la cel negativ. Persoanele centrate pe menținerea stimei de sine sau pe managementul impresiei încearcă să evite feedback-ul negativ.

Solicitarea de feedback este utilă atunci când are un obiect bine precizat. De obicei suntem interesați de feedback atunci când suntem nesiguri de cât de bine facem ceea ce facem și când dorim să îmbunătățim ceva în modul în care ne îndeplinim sarcinile sau ne comportăm în relațiile interpersonale, dar avem în subsidiar și motive legate de îmbunătățirea imaginii de sine sau de managementul impresiei, de care este bine să ținem cont atunci când receptăm feedback-ul solicitat.

4.2. Feedforward-ul – definiție și rol în comunicare

Receptarea mesajului este mai bună dacă receptorul este pregătit pentru aceasta. Feedforward este un mesaj de pregătire a receptorului pentru a primi mesajul propriu-zis, un meta-mesaj[3]. În comunicarea scrisă, rolul de feedforward este jucat de prefață, de cuprins și de orice introducere în ceea ce urmează a fi citit. În comunicarea orală cotidiană, față-în-față, mesajele de feedforward sunt atât verbale (”Să-ți spun ceva interesant!”), cât și nonverbale – tăcere, gesturi și mimică de atenționare, cu semnificația de ”Fii atent(ă)!”.

Rolul mesajelor de feedforward este de a deschide canalele de comunicare și de a pregăti receptorul pentru registrul în care va avea loc comunicarea. DeVito (1991) identifică următoarele funcții ale mesajelor de feedforward (pp. 82-83):

- *Deschiderea canalelor de comunicare,* prin care emițătorul anunță intenția de a comunica și genul de comunicare propus.

  Exemplu: ”Ne cunoaștem de undeva?” Indiferent de răspunsul celuilalt, este un început de conversație.

- *Tranziția* către modul în care trebuie interpretate mesajele, prin care receptorul este informat despre conținutul mesajului propriu-zis sau despre importanța lui.

  Exemplu: ”N-o să-ți placă ce voi spune, dar e important să știi/ uite ce am auzit”. Formularea pregătește receptorul pentru acceptarea unui mesaj neplăcut, dar important sau util.

- *Delimitarea emițătorului de conținutul mesajului* și asigurarea că un conținut negativ al mesajului nu va afecta relația dintre interlocutori.

  Exemplu: ”Să nu mi-o iei în nume de rău, dar...”. Intenția implicită este de a da un feedback negativ sau o veste proastă fără a strica relația, menținând o imagine pozitivă a emițătorului.

- *Altercasting*[4] – indicarea rolului în care emițătorul ar dori ca receptorul să se transpună sau a modului în care ar fi de dorit să reacționeze.

  Exemple: ”Un om înțelept ar înțelege că... ” realizează ghidarea receptorului către poziția unui om înțelept și evitarea unei reacții nepotrivite. ”Dacă ai fi în locul ei, ce ai crede?” sugerează adoptarea unei poziții empatice.

[3] *Meta-mesaj* = mesaj despre mesaj.

[4] *Altercasting* (engl.) – termen nou, fără echivalent în limba română, utilizat ca atare în marketing și publicitate, cu semnificația ”a-l distribui în rol (to cast) pe celălalt (alter)”. Vezi și https://www.setthings.com/ro/altercasting/

Tranzacții implicite la nivel de feedforward

Într-o conversație, interlocutorul răspunde la mesajele tale de feedforward prin propriile mesaje de feedforward, astfel realizându-se o *tranzacție* rapidă și utilă între comunicatori, prin care se negociază registrul comunicării și rolurile interlocutorilor.

Exemple de reacții la feedforward

- Răspundem cu un zâmbet la zâmbetul celuilalt atunci când suntem de acord să continuăm conversația în registrul amabil.
- Răspundem cu un zâmbet (sunt relaxat) la încruntarea celuilalt (sunt furios) indicând faptul că nu ne vom angaja într-o comunicare agresivă, ci într-una politicoasă.
- La o delimitare greu credibilă de genul ”Sunt o persoană deschisă, dar...”, sau ”Tu știi că întotdeauna te-am admirat, dar...” ridicăm sprâncenele a mirare și/sau replicăm ”Chiar?” dacă știm că persoana nu este deloc așa și îi semnalăm că suntem rezervați în privința sincerității sale.

4.3. Feedback-ul în comunicarea organizațională

A furniza angajatului informații despre performanțele sale este o modalitate esențială de îmbunătățire a performanțelor individuale și de facilitare a adaptării la standardele organizației. Niemann (2013) arată că feedback-ul în organizații are trei funcții: ”sporirea capacității de autoevaluare performanței, creșterea motivației și ghidarea comportamentului în viitor” (p. 8).

Din acest motiv, organizațiile dezvoltă proceduri formale de feedback, prin care angajații sunt informați asupra moduli cum sunt evaluate performanțele și comportamentul lor în organizație – interviuri de evaluare, programe de feedback la 360º. Dezavantajele acestor modalități de *feedback formal* rezidă în faptul că sunt realizate la intervale mari de timp (nu mai au caracter imediat), fiind afectate astfel de factori ce țin de memoria evaluatorului sau de efectul de recență[5] și constituie de fapt niște evaluări generale și nu specifice. Procedurile formale de feedback sunt relativ greoaie și costisitoare, oferind doar informații generale persoanei în cauză.

Feedback-ul informal, realizat imediat de supervizor sau de un coleg, în afara procedurii formale, este mai eficace în ajustarea performanțelor în muncă și mai puțin costisitor (id, p. 9). El este furnizat într-o comunicare față-în-față, care permite schimburi de mesaje între furnizorul feedback-ului și ținta lui, contribuind la

[5] *Efectul de recență* în realizarea impresiei interpersonale se manifestă prin faptul că informațiile recente afectează judecata globală asupra persoanei în mai mare măsură decât cele vechi.

clarificarea imaginii despre propria performanță și propriul comportament, așa cum este văzut de ceilalți. Neavând consecințe administrative ca cel formal, el este mai bine receptat și acceptat de către destinatar.

În procesul de învățare organizațională, feedback-ul informal este principala sursă de informații despre nivelul performanței, despre gradul de realizare a obiectivelor și despre adecvarea comportamentului la așteptările implicite ale rolului formal și informal, contribuind astfel la dezvoltarea personală, profesională, la socializarea organizațională și, desigur, la creșterea performanței.

Feedback-ul pozitiv este receptat favorabil atunci când este consistent cu o imagine de sine pozitivă și atunci când este furnizat de o sursă de încredere. *Feedback-ul negativ* este util deoarece informează despre ”ceea ce nu merge” dar, în context organizațional, este de multe ori evitat deoarece este perceput ca amenințător pentru impresia creată celorlalți și mai ales șefilor. Deși feedback-ul informal negativ este mai valoros pentru dezvoltarea profesională decât cel pozitiv, el prezintă o serie de neajunsuri legate de inerentele reacții emoționale și atitudinale negative și, din acest motiv, utilizarea lui necesită abilități de comunicare speciale.

4.4. Feedback-ul în interacțiunea cotidiană și în cea profesională

Principalele surse de feedback sunt ceilalți, dar persoana se autoevaluează în permanență și, din acest punct de vedere, autoevaluarea este o sursă importantă de feedback, dar este mai puțin eficientă. *Autoevaluarea retrospectivă* este o tehnică de auto-feedback care poate contribui la dezvoltarea abilităților personale bazată pe reflecție critică, dar este inevitabil lipsită de acuratețe din cauza distorsiunilor memoriei și este influențată de subiectivitate.

În feedback-ul oferit unei alte persoane, nu doar conținutul, ci și structurarea informației contribuie la obținerea impactului dorit. Dacă o evaluare pozitivă a comportamentului sau performanței produce persoanei-țintă o stare de satisfacție și îi consolidează aspectele referitoare la sine (imagine, stimă eficacitate de sine), o evaluare care include elemente negative este mai greu de digerat deoarece este receptată ca o amenințare a eului și a imaginii pe care individual o proiectează în relațiile lui sociale. În majoritatea situațiilor, o structură de tip ”sandviș” face conținutul lui mai ușor de acceptat (vezi mai sus paragraful ”Emiterea feedback-ului eficace”).

Vizionarea unei înregistrări video a comportamentului care face obiectul procesului de autoperfecționare este o tehnică modernă de realizare a feedback-ului. În toate celelalte forme de feedback este vorba despre integrarea impresiei altcuiva

la observarea comportamentului nostru în propriul sistem de reprezentări despre sine. Mai ales când este vorba de feedback negativ, care afectează imaginea de sine și stima de sine, conținutul lui, deși are valențe formative, declanșează reacții afective de respingere care îi diminuează impactul.

Observarea unei înregistrări a aceluiași comportament și evaluarea lui seamănă foarte mult cu observarea altcuiva, este detașată și obiectivă. Este o situație în care persoana vede ”din exterior” ceea ce văd ceilalți și se poate centra pe observarea aspectelor care necesită îmbunătățire. Reluarea înregistrării cu momente de stop cadru pe aspectele cele mai importante face ca această tehnică să aibă eficacitatea feedback-ului descriptiv (Niemann, 2013).

4.5. Oferirea, solicitarea și receptarea feedback-ului – joc de rol

Derularea exercițiului

Jocul de rol care face obiectul exercițiului presupune oferirea de feedback negativ în context informal, pe o temă sensibil asociată cu eul și cu managementul impresiei. Utilizarea competențelor dobândite în oferirea, solicitarea și receptarea feedback-ului din acest exercițiu vor fi utilizate și în temele următoare și vor avea ca obiect performanțele în comunicarea profesională.

Tipuri de scenarii propuse pentru jocurile de rol

Toate scenariile din acest exercițiu presupun situații delicate de oferire a feedback-ului negativ în context informal, deoarece pot fi lesne percepute ca amenințătoare pentru stima de sine, pentru imaginea de sine sau impresia produsă de țintă asupra celor din jur. Scopul jocului de rol este de a face persoana-țintă să accepte feedback-ul negativ.

a. *Situația: T (ținta feedback-ului) se îmbracă neglijent sau se machiază stângaci, producând o impresie neplăcută.*
   D (ofertantul de feedback) dorește să îl/o facă pe T să conștientizeze modul în care îl/ o văd cei din jur, să îl/o facă să-și schimbe atitudinea față de acest aspect al persoanei sale și să se comporte diferit în viitor (feedback corector negativ despre impresia produsă de țintă).
b. *Situația: T a jignit o colegă prin ceea ce i-a spus despre ea.*
   D dorește să îl/o facă pe T să-și schimbe comportamentul (feedback corector negativ despre abilitățile interpersonale ale țintei).
c. *Situația: T dorește să fie acceptată într-o echipă pentru o temă de seminar, dar colegii nu vor să lucreze cu T.*

D dorește să îl/o facă pe T să accepte veste proastă (feedback negativ despre acceptarea într-o echipă de proiect).

Scop:	Dezvoltarea abilităților oferire, solicitare și receptare a feedback-ului
Obiective operaționale:	Studenții vor fi capabili: • să utilizeze una sau mai multe tehnici de oferire a feedback-ului și a feedforward-ului; • să-și evalueze în mod critic abilitățile de oferire a feedback-ului; • să-și autoevalueze reacțiile emoționale la receptarea feedback-ului negativ.
Condiții prealabile:	În pregătirea seminarului, studenții vor parcurge integral primele patru subcapitole ale temei și vor avea asupra lor exemplare din Fișa de observare și din Eseul de autoevaluare – piesele de portofoliu (PP 04-1 și PP 04-2).
Număr de participanți:	Oricâți, organizați în grupe de câte trei. Există trei roluri: D – Ofertant de feedback, T – Persoana-țintă și O – Observator. În cele trei runde de joc de rol, fiecare student va juca, pe rând, fiecare rol.
Tehnici:	Jocul de rol, observația, feedback-ul constructiv.
Durată:	10 minute instructaj +3*10 minute pentru derulare jocului de rol + 3*5 minute feedback pentru jocul de rol + 10 minute sinteza exercițiului.
Mijloace și materiale:	Fișa de observare a rolului de ofertant de feedback.
Desfășurare:	1. Sunt recapitulate noțiunile de bază referitoare la oferirea și receptarea feedback-ului. 2. Participanții sunt organizați în grupuri de câte trei. 3. Pentru rolul de Ofertant de feedback, fiecărui participant i se va aloca unul din scenarii (a, b, c) prin tragere la sorți. Ținta va fi și ea aleasă prin tragere la sorți. 4. Sunt distribuite rolurile în fiecare grup: - D *încearcă să producă, prin ceea ce spune, o schimbare de comportament la T.* - T *încearcă recepteze feedback-ul negativ într-o manieră matură și să evite reacțiile defensive.* - O *observă comportamentele lui* D și T. La finalul jocului de rol, O va da feedback lui D despre tehnicile utilizate și despre efectele lor asupra lui T și lui T despre modul în care a receptat feedback-ul. 5. Un joc de rol durează 10 minute. 6. Fiecare repriză de joc de rol este urmată de 5 minute în care O și T discută cu D despre tehnicile utilizate și despre impactul lor.

În jocurile de rol, ținta va fi instruită să aibă reacții defensive în receptarea feedback-ului care să solicite abilitățile Ofertantului de feedback: *contraatac, justificare, negare, nesinceritatea acceptării feedback-ului, reacții emoționale negative*. Observatorii vor urmări modul în care ofertantul de feedback gestionează dificultățile de comunicare.

4.6. Completarea fișei de observare a jocului de rol și realizarea eseului de autoevaluare

La finalul fiecărui joc de rol, Observatorul (O) va comunica observațiile sale:

- Ofertantului de feedback (D) despre tehnicile de feedforward și feedback pe care le-a utilizat și a impactului lor asupra Țintei (T).
- Țintei (T) despre modul în care a receptat feedback-ul și, eventual dacă a solicitat feedback suplimentar.

Grupul va discuta despre aspectele mai importante ale situației (implicarea eului, reacții defensive etc.), iar Observatorul va integra rezultatul discuțiilor în Fișa sa de observare.

La finalul celor trei reprize de joc de rol, fiecare participant va realiza un eseu de autoevaluare a abilităților de oferire a feedforward-ului și a feedback-ului.

Concluzii

Feedback-ul este una dintre cele mai importante surse de informație despre comportamentul și despre performanțele noastre. A fi capabil să oferi feedback adecvat contextului și interlocutorului este o abilitate importantă atât în comunicarea cotidiană, cât și în cea profesională. Utilizarea mesajelor de feedforward contribuie la setarea comunicării într-un registru adecvat contextului și relației dintre comunicatori și constituie o abilitate indispensabilă unui bun comunicator.

Receptarea feedback-ului, mai ales a celui negativ, este dificilă din cauza amenințării percepute la adresa stimei și a imaginii de sine. Capacitatea de a depăși reacțiile emoționale și atitudinale negative și de a înțelege valoarea constructivă a feedback-ului negativ este importantă pentru dezvoltarea personală și profesională.

Formare abilităților de a oferi, a solicita și a recepta feedback este o componentă importantă a competenței comunicaționale în orice profesie, cu atât mai mult în cele care lucrează cu oamenii la nivel interpersonal.

Autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică

La finalul exercițiului, evaluați măsura în care dumneavoastră personal ați atins obiectivele temei, răspunzând la următoarele întrebări și cerințe:

1. Definiți conceptul de feedback.
2. Definiți conceptul de feedforward.
3. Exemplificați cel puțin șase tipuri de feedback și arătați contextele în care sunt potrivite fiecare dintre ele.
4. Dați exemplu de feedback centrat pe performanță și feedback centrat pe persoană.
5. Care sunt principalele aspecte ale feedback-ului și feedforward-ului eficace?
6. Dați două exemple de motive pentru care solicitați feedback în interacțiunile informale.
7. Dați două exemple de motive pentru care solicitați feedback în activitatea academică.
8. Dați două exemple mesaje de feedforward în interacțiunile informale și explicați în ce scop ați făcut-o.
9. Care este nivelul dumneavoastră de receptivitate la feedback? Cum variază el în funcție de situație și de interlocutor?

Bibliografie

Ashford, S. J., Blatt, R, & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management, 29*(6), 773–799.

Bienstock, J. L., Katz, N. T., Cox, S. M., Hueppchen, N., Erickson, S., & Puscheck, E. E. (2007). To the point: medical education reviews-providing feedback. *American Journal of Obstetrics and Gynecology*, *196*(6), 508–513.

Black, P., Harrison, C., Lee, C., & Wiliam, D. (2003). *Assessment for Learning: Putting It Into Practice.* New York, NY: Open University Press.

DeVito, J. A. (1991). *Human communication,* 5 ed. New York: Harper Collins.

DeVito, J. A. (1996). *Essentials of uman communication,* 2nd ed. New York: Harper Collins.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Moorhead, R., Maguire, P., & Thoo, S. L. (2004). Giving feedback to learners in the practice. *Australian Family Physician, 33*(9), 691–694.

Niemann, J. (2013). *Feedback is the breakfast of champions, but it can be hard to digest. A psychological perspective on feedback seeking and receiving*. Utrecht, NL: Kurt Lewin Institute Disertation Series.

O'Hair, D., Friederich, G. W., Wierman, J. M., & Wieman, M. O. (1995). *Competent communication*. New York: St. Martin's Press.

Wiggins, G. (2012). Seven Keys to Effective Feedback. Educational Leadership, *70*(1), 10–16. http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/sept12

PP 04-1 Fișă de observare a jocului de rol: OFERIREA DE FEEDBACK

Persoana urmărită în rolul de ofertant de feedback a fost _____

Criterii	1	2	3	4	5
Feedforward-ul (FFW) a avut rolul de a deschide canalele de comunicare					
FFW a avut rolul de a face tranziția către interpretarea FB					
FFW a avut rolul de a delimita ofertantul de conținutul mesajului de FB					
FFW a avut rolul de altercasting					
Feedback-ul (FB) a avut ca obiect comportamentul/ performanța țintei					
FB a fost obiectiv					
FB a fost practic					
FB a fost acceptabil pentru țintă					
FB a avut o structură adecvată (sandviș)					
Îmbinarea FB pozitiv/negativ a fost adecvată situației					
Nivelul autosupravegherii D în oferirea FB a fost					

Care au fost aspectele negative în oferirea FFW?

_____

Care au fost aspectele negative în oferirea FB?

_____

Reacția negativă a țintei la FB a fost:

_____

Ofertantul de FB a rezolvat dificultatea în comunicare rezultată prin:

_____

_____

_____

Ce ar trebui îmbunătățit în abilitățile de oferire a FB?

_____

_____

PP 04-2 Eseu de autoevaluare:
ABILITĂȚI DE OFERIRE A FEEDFORWARD-ULUI ȘI FEEDBACK-ULUI

Surse de informație și feedback:

- Autoreflecția în exercițiul de rol
- Feedback-ul Observatorului
- Observarea colegilor de grup: Ce tehnici au folosit ei?

Aspecte tratate:

1. Principalele dificultăți percepute în calitate de ofertant de feedback negativ. (Enumerați cel puțin trei aspecte și argumentați de ce le-ați perceput ca dificultăți.)
2. Abilitățile/ tehnicile de oferire a feedforward-ului pe care le stăpânesc – exemple (descriere la nivel comportamental) și comentarii despre importanța/ utilitatea tehnicii/ abilității respective (Ce impact are ceea ce fac bine asupra interlocutorului?).
3. Abilitățile/ tehnicile de oferire a feedback-ului pe care le stăpânesc – exemple (descriere la nivel comportamental) și comentarii despre importanța/ utilitatea tehnicii/ abilității respective (Ce impact are ceea ce fac bine asupra interlocutorului?).
4. Abilitățile și tehnicile la care mai am de lucrat (feedforward și feedback) – exemple și analiza lor (Ce impact are ceea ce nu fac bine asupra interlocutorului?).
5. Comparativ cu temele anterioare, în care am oferit feedback în mod spontan, (Autoprezentare, Ascultare activă, Vorbire în public), care sunt principalele aspecte ale oferirii feedback-ului la care am progresat studiind prezenta temă?
6. Cum pot să-mi îmbunătățesc tehnicile de oferire de feedforward și feedback? (reevaluarea experienței personale prin prisma exercițiului). Modalități de exersare și dezvoltare ce vor fi utilizate/ exersate în viitor.
7. În relația cu Observatorul, care a fost comportamentul meu de receptare și de solicitare a feedback-ului?

5. INTERVIUL DE ANGAJARE

Obiectivele temei

La finalul aplicației, studenții vor fi capabili:

1. Să descrie particularitățile de comunicare ale interviului de angajare.
2. Să descrie principalele abilități de comunicare necesare unui intervievator.
3. Să descrie principalele aspecte etice ale acestui tip de comunicare profesională.
4. Să proiecteze un ghid de interviu semi-structurat pornind de la cerințele unui post și un CV furnizat de către un candidat.
5. Să realizeze un interviu de angajare în condiții de simulare (joc de rol), utilizând tehnici de formulare a întrebărilor adecvate situației și interlocutorului.
6. Să gestioneze situațiile de comunicare neprevăzute, menținând controlul asupra interacțiunii.
7. Să evalueze, prin observație, modul în care un coleg în rol de intervievator utilizează tehnicile de formulare a întrebărilor și de control al interacțiunii.
8. Să autoevalueze gradul de stăpânire a tehnicilor de intervievare.

Competențe vizate

- Abilități de comunicare în rolul de intervievator
- Abilități de observare sistematică utilizând un Ghid de observare.
- Abilități de reflecție și auto-reflecție critică.

Aplicații ale abilităților de comunicare în rolul de intervievator

- Abilitățile de comunicare specifice joacă un rol important în realizarea unor interviuri de calitate în activitatea de resurse umane.
- În viața cotidiană, capacitatea de a conduce o discuție, de a formula întrebări pertinente și adecvate contextului este cheia unei conversații de calitate.

Piese de portofoliu aferente temei

- Pentru Observatori, 2 Fișe de observare a jocurilor de rol pentru rolul Intervievator (PP 05-1).
- Pentru Intervievator/ Candidat, 1 Fișă de observare a unui coleg în rolul de Intervievator (PP 05-1) + 1 Eseu de autoevaluare a abilităților de comunicare în rolul de Intervievator (PP 05-2a)/ Intervievat (PP 05-2b).

5.1. Interviul ca situație de comunicare profesională

În managementul resurselor umane (MRU) interviul este o metodă frecvent folosită în diferite scopuri: recrutare, selecție, evaluare, disciplinare. Interviul are numeroase funcții care țin de MRU în sine, dar ele nu fac obiectul temei de față. În cadrul exercițiilor propuse pentru trei tipuri de interviu (tema actuală și cele două următoare), vor fi exersate doar abilitățile de comunicare interpersonală necesare susținerii rolului de intervievator.

Interviul ca situație de comunicare interpersonală

Deși multe studii consideră interviul de angajare ca o metodă de selecție cu validitate discutabilă, interviurile continuă să fie utilizate în procedurile de recrutare și selecție (dar și în alte activități de resurse umane) din mai multe motive. În primul rând, dacă sunt conduse într-o manieră riguroasă, pot oferi informații despre candidat sau angajat pe care alte metode nu o oferă. În al doilea rând, interviul este o situație de comunicare interpersonală bidirecțională, în care ambii interlocutori oferă și recepționează informații.

Dipboye (1992) afirma că, prin interviul de selecție/ angajare, de exemplu, *"organizația nu doar selectează un candidat dintre mai mulți, ci poate recruta, consilia, și realiza o pre-socializare a potențialilor angajați. ...(interviurile) servesc și funcții simbolice"* (p. 223). Dintre aceste funcții simbolice, autorul insistă asupra următoarelor: promovarea selectivității apartenenței la organizație; furnizarea unui forum de reafirmare a identității și valorilor organizației; personalizarea procesului de selecție; reducerea anxietății candidatului în procesul de angajare (p. 236).

O ilustrare a rolului simbolic al interviului este ideea de transparență, de deschidere pe care o promovează organizația: candidaților li se oferă șansa de a-și prezenta competențele într-o competiție în care cel mai potrivit candidat câștigă. O altă ilustrare a rolului simbolic al interviului este ideea că, printr-o procedură de selecție elaborată, angajatorul arată că își alege cu grijă viitorii angajați deoarece se preocupă de calitatea resursei umane.

Interviul de angajare este o discuție cu miză pentru intervievat și pentru intervievator, deoarece fiecare dintre ei urmărește atingerea unor obiective, dar aceste obiective sunt adesea în conflict: candidatul dorește să obțină un post cât mai bun/ potrivit cu competențele și aspirațiile sale; organizația angajatoare, prin intervievator, urmărește să selecteze cel mai potrivit candidat posibil pentru postul respectiv. În cadrul interviului, cei doi interlocutori *oferă și primesc informații, evaluează și decid*. Funcția ultimă a interviului este de a furniza fiecărui interlocutor suficiente informații pentru o bună decizie.

Angajatorul oferă informații despre organizație, despre cerințele postului, condițiile de muncă și salarizare și primește informații despre competențele și personalitatea candidatului, le evaluează în funcție de cerințele postului și de măsura în care candidatul este potrivit cu organizația în ansamblul ei. Candidatul oferă informații despre competențele și experiența sa de muncă, primește informații despre particularitățile organizației angajatoare și despre atribuțiile, cerințele postului, condițiile de lucru și evaluează măsura în care postul se potrivește așteptărilor sale. În final, în urma evaluării informațiilor primite, fiecare va lua o decizie: angajatorul decide dacă reține candidatul pentru pașii următori ai procedurii, îl angajează pe loc sau renunță la candidatura lui; candidatul decide dacă acceptă sau refuză postul și dacă se va orienta spre alte organizații, în căutarea unui post mai potrivit pentru el.

Aspecte de comunicare simbolică în interviul de angajare

Reușita interviului depinde, în bună măsură de capacitatea intervievatorului de a conduce discuția într-o manieră care să permită comunicarea deschisă și de a controla interacțiunea în momentele dificile, cu tact, obiectivitate și respect pentru interlocutor. Comportamentul intervievatorului poate fi un factor important în decizia candidatului de a accepta un post (Dipboye, 1992). Rezultă că un intervievator inabil, cu un comportament inadecvat, poate îndepărta candidați valoroși, făcând astfel deservicii angajatorului. Candidatul își va forma o impresie defavorabilă despre angajator pornind de la impresia interpersonală creată în interviu, va gândi ”nu-mi place cum tratează ei oamenii acolo”.

Indiferent de rezultatul interviului, intervievatorul este, în acel moment, o interfață a organizației cu publicul și, prin acesta, este un purtător al imaginii organizației, Răspunderea sa pe parcursul derulării interviului este sporită de acest rol de reprezentare. Chiar dacă un candidat nu a fost selectat, impresiile sale despre comportamentul intervievatorului, despre modul în care a fost tratat pe parcursul interacțiunii vor fi comunicate și altora, contribuind la reputația pe care organizația o are în public.

Interviul este o situație de comunicare profesională care are o serie de cerințe formale legate de situație și de rolurile celor doi interlocutori. Atât intervievatorul cât și candidatul se comportă în concordanță cu regulile de bază ale comunicării oficiale: politețe, respect reciproc, utilizarea unui limbaj formal, comportament nonverbal adecvat situațiilor formale. Aceste reguli ghidează comportamentele celor doi și fac ca interacțiunea să decurgă lin, în pofida unor inevitabile momente dificile. Întrucât interacțiunea are loc pe un teritoriu aparținând simbolic intervievatorului, ca ”gazdă”, acesta are obligația de a-l face pe candidat să se simtă bine primit și să-l ajute să se simtă în largul său. Din acest motiv, regulile care guvernează

comportamentul său sunt mai numeroase și mai restrictive, așa cum rezultă și din cele 10 principii de mai jos.

Principii pentru un bun interviu

1. O bună structurare a derulării interviului favorizează obținerea unor informații valide:

- Interviul structurat are obiective clare.
- Oferă criterii clare de evaluare a informațiilor obținute.
- Evită căderea intervievatorului în capcana reacțiilor de moment sub presiunea situației.

2. Intervievatorul conștientizează multiplicitatea rolurilor:

- Evaluator
- Decident
- Ofertant de informație
- Receptor de informație.

3. Intervievatorul culege informații despre intervievat înainte de începerea interviului:

- CV-ul și scrisoarea de intenție trebuie citite cu atenție, luând notițe și formulând întrebări pentru interviu cu scopul de a clarifica/ aprofunda informațiile cuprinse în acele documente scrise.
- În felul acesta, intervievatorul face economie de timp în interviu, nemaiîntrebând lucruri care sunt în CV și demonstrează considerație și interes față de intervievat (a alocat timp pentru a-l cunoaște mai bine).

4. Pregătirea cadrul de derulare a interviului are rol simbolic:

- Spațiul aranjat astfel încât să transmită considerație față de persoana candidatului și să permită o bună desfășurare a interviului (amplasarea mesei și a scaunelor, de exemplu).
- Stabilirea unor limite de timp – interviul are o oră de începere/ terminare.
- Spațiul trebuie să faciliteze comunicarea deschisă, să protejeze privacitate candidatului și să evite întreruperile întâmplătoare.

5. Intervievatorul ține cont de aspectele legale ale interviului:

- Va evita întrebările nelegale (religie, orientare sexuală sau politică).
- Va evita să pună intervievatul în situații stânjenitoare, în care acesta să refuze să răspundă la întrebări sau să se ajungă la acțiune în justiție pentru hărțuire sau discriminare.

6. Începutul interviului trebuie să faciliteze instalarea unui climat cald, de deschidere, încredere și profesionalism:

- Intervievatorul salută candidatul la intrare și îi spunem pe nume (în RO, politețea cere să ne adresăm la persoana a 2-a plural, domnule, domnișoară, doamnă X).
  Notă: Intervievatorul va păstra același registru de adresare pe tot parcursul interviului – nu va utiliza persoana a doua singular dacă interviul a început în notă formală. Interviul este și rămâne până la final o situație formală și nu devine, în nici un moment, informală).
- În debutul interviului, intervievatorul prezintă candidatului pe scurt derularea interviului, pentru a-l ajuta să se orienteze asupra temelor ce vor fi abordate.
- Indicând candidatului ce se așteaptă de la el, intervievatorul îl va ajuta să se "acordeze" la scenariul interviului și să se relaxeze.

7. Intervievatorul încurajează candidatul să răspundă onest și complet:

- Înainte de începerea interviului, intervievatorul va opta pentru o abordare directivă (interviu structurat sau semi-structurat) sau non directivă (interviu nestructurat) și va stabili setul de întrebări în funcție de abordarea aleasă.
- Intervievatorul va schimba abordarea, dacă situația o impune.

8. Sunt utilizate întrebări care aduc maximul de informații despre candidat:

- Formularea întrebărilor va fi concordantă cu scopul urmărit – dacă dorim o informație precisă, vom pune o întrebare de clarificare; dacă vrem să vedem cum gândește candidatul, vom propune întrebări ipotetice).
- Vor fi evitate întrebările sugestive.

9. Întrebările de aprofundare:

- Dacă un răspuns este incomplet sau vag, trebuie "sondat" mai adânc.
- Sunt de preferat întrebările de sondare de tip ipotetic "ce ați face dacă...?", și cele de tip reactiv, prin reformularea răspunsului candidatului și solicitarea de a clarifica.
- Întrebările de confruntare (se pune candidatul în fața unor probe care contrazic spusele lui) sunt de evitat. Ele trebuie limitate la situații speciale.

10. Încheierea adecvată a interviului:

- Interviul nu va fi încheiat înainte de a invita candidatul să pună întrebări.
- Dacă intervievatorul a luat o decizie, o va comunică pe loc candidatului, chiar dacă este neplăcută.
- În cazul în care candidatul este evaluat ca nefiind potrivit pentru post, intervievatorul va motiva decizia astfel încât să nu ofenseze candidatul și să nu intre într-o dispută cu acesta.
- În cazul în care decizia nu depinde de intervievator, candidatului i se va comunica un termen și o modalitate de aflare a deciziei.

(Adaptat după Einhorn, Bradley, & Baird, 1982, pp. 154-156)

Comportamentul intervievatorului este ghidat de scopul interviului – acela de a decide dacă acel candidat este potrivit pentru postul în cauză. Principalele obiective subordonate acestui scop sunt:

- culegerea de informații care să permită o bună cunoaștere a candidatului;
- stabilirea unui climat de încredere reciprocă de la începutul interacțiunii;
- managementul impresiei;
- controlul interacțiunii și finalizarea interviului conform scopului.

5.2. Abilități de comunicare implicate în realizarea unui interviu

Abilități de comunicare generice

Conducerea unui interviu necesită integrarea unor cunoștințe despre procesul de comunicare, despre comunicarea verbală, paraverbală și nonverbală și a unor abilități care au fost dezvoltate în aplicațiile anterioare: *ascultare activă, autoprezentare, oferire de feedback, vorbire în public*.

- *Competența lingvistică*: intervievatorul trebuie să aibă un vocabular bogat, care să permită o exprimare clară a ideilor și o exprimare corectă gramatical. Competența lingvistică este importantă pentru a susține o conversație profesională pe diferite teme legate de prezentarea organizației, cerințele posturilor, competențe. Un vocabular sărac sau o gramatică deficitară creează impresia de neprofesionalism.
- *Competența socio-comunicațională:* în comunicarea cu persoane având niveluri de educație variate, intervievatorul este capabil să găsească registrul de limbaj potrivit pentru receptor, adică să găsească zona de suprapunere dintre cele două repertorii de semnificații, cel personal și cel al interlocutorului, astfel încât neînțelegerile să fie, pe cât posibil, evitate.
- Nivel peste medie al *autosupravegherii*: pe parcursul interviului, pentru intervievator este importantă conștientizarea de sine și de celălalt și adoptarea comportamentelor celor mai potrivite în acel context pentru a atinge obiectivele legate de cunoașterea personalității și competenței candidatului. Prin capacitatea de autosupraveghere este controlată interacțiunea în direcția dorită.
- *Abilitățile de autoprezentare*: prin comportamentul său în primele momente ale interacțiunii, intervievatorul definește cadrul în care are loc comunicarea. Impresia pe care o creează candidatului va da tonul discuției care urmează. Autopromovarea și manierele îndatoritoare, adaptate rolului de intervievator, sunt strategiile cele mai potrivite în autoprezentare. Un comportament care

denotă încredere în sine și competență, amabilitate și considerație pentru persoana candidatului va genera încredere și deschidere.

- *Abilități de ascultare activă*: răspunsurile candidatului vor fi încurajate prin folosirea adecvată a tehnicilor de ascultare activă. Contactul vizual, zâmbetul, mimica în oglindă, aprobarea și încurajarea prin mișcări ale capului, postura deschisă și interesată, parafrazările sunt câteva dintre tehnicile care, utilizate adecvat situației, semnalează interlocutorului că îl urmărim cu atenție și interes. În procesul de ascultare, intervievatorul va asculta, desigur, spusele interlocutorului, dar va acorda o atenție specială indicilor din registrul nonverbal, care oferă informații despre trăirile și intențiile mai puțin controlate ale interlocutorului. De reținut că, din bugetul de timp al interviului, cel mult o treime este alocată intervievatorului, în restul de două treimi el tace și ascultă activ ce spune candidatul.
- *Abilități de* oferire *de feedback și feedforward*: în deschiderea discuției, prin prezentarea firmei, a obiectivelor interviului și a principalelor aspecte ce vor fi discutate, intervievatorul motivează candidatul pentru implicarea într-o discuție deschisă, bazată pe încredere reciprocă. La trecerea de la o secțiune la alta a interviului vor fi folosite de asemenea mesaje de feedforward pentru a menține interesul și implicarea. Mesajele de feedback sunt necesare în fiecare moment al interacțiunii, ele fiind îndreptate spre manifestarea atenției, interesului și empatiei față de interlocutor. Prin aceste mesaje, încurajăm vorbitorul să continue dar, în același timp, descurajăm devierea cursului discuției spre aspecte nerelevante pentru scopul interviului.

Abilități de comunicare specifice pentru interviu

Abilitățile generice de comunicare formează baza pe care vor fi dezvoltate abilități specifice comunicării în situații de interviu: stabilirea unui raport de încredere din primul moment al interacțiunii, controlul fin al interacțiunii, formularea întrebărilor, oferirea de informații despre organizație, asigurarea unei derulări fluente a conversației.

- Capacitatea de *a stabili cu ușurință un raport interpersonal bazat pe încredere* este o caracteristică esențială pentru a conduce un bun interviu. Aspectele de comportament verbal și nonverbal concură la crearea impresiei de persoană competentă și de încredere în cazul intervievatorului: tonul moderat al vocii și adresarea primitoare și politicoasă în partea de început a interacțiunii; grija pentru confortul psihologic al candidatului; privirea directă și strângerea profesională de mână; modul de adresare a întrebărilor și de urmărire a răspunsurilor.

- *Oferirea de informații*: pentru începutul interviului, este importantă cunoașterea reciprocă și, în acest sens, primul pas este făcut de intervievator prin informațiile pe care le oferă despre sine (calitatea în care realizează interviul), despre firmă/ organizație (obiectul activității, valorile promovate). Aceste informații trebuie să fie succinte și să nu ocupe mai mult de câteva minute din timpul alocat interviului. Restul discuției va fi alocat cunoașterii candidatului. La finalul interviului va exista o parte de întrebări din partea candidatului, la care intervievatorul trebuie să fie pregătit să răspundă pentru a completa cunoașterea reciprocă.
- *Formularea întrebărilor*: în formularea întrebărilor se va urmări facilitarea unor răspunsuri detaliate ale candidatului. Pentru a realiza acest lucru, se vor folosi preponderent întrebări deschise și vor fi evitate întrebările închise, la care răspunsul evident este da sau nu, cu excepția solicitării de date factuale (de exemplu, câți ani de experiență are într-un domeniu sau cine îl poate recomanda).

  Modul de formulare al întrebărilor influențează nu doar răspunsul pe care îl solicită, ci și reacțiile afective. De aceea vor fi utilizate formulări de tipul ”Cum...”, ”Ați putea să descrieți...”, ”Povestiți-mi despre...” și vor fi evitate întrebările de tip ”De ce...?” deoarece ele induc rezistență și atitudine defensivă (interlocutorul este pus în situația de a explica, de a ”da socoteală” de ceva la care, probabil, nu s-a gândit).

  O întrebare trebuie să conțină a singură propoziție, un singur predicat. Mai multe predicate în aceeași întrebare produc confuzie, deoarece pentru interlocutor nu este clar dacă să răspundă la întrebarea implicată de primul predicat, de al doilea sau la toate deodată – ceea ce e practic imposibil.
- Asigurarea unei *derulări fluente a conversației*: intervievatorul va urmări pe tot parcursul interviului structura de întrebări-cadru, asigurând astfel coerența conversației. În funcție de răspunsurile candidatului, va formula întrebări suplimentare care să aibă ca scop, clarificarea, sondarea sau, după caz, va reflecta sentimentele și trăirile interlocutorului, va încuraja, va confirma atenția și implicarea prin semnale verbale și nonverbale, va tăcea pentru a lăsa timp de gândire celuilalt, va reformula/ parafraza pentru a verifica dacă a înțeles corect, va sumariza (recapitula) pentru a face trecerea la următoarea idee.

5.3. Interviul de angajare – structură și finalitate

Există trei etape în organizarea și derularea unui interviu: pregătirea pentru interviu, derularea interviului și consemnarea impresiilor/ evaluărilor.

Pregătirea pentru interviu

Intervievatorul se va pregăti pentru interviu citind cu atenție documentele și alte surse de informație oferite de candidat, pentru a-și face o imagine despre caracteristicile candidatului și măsura în care el se potrivește cerințelor postului și caracteristicilor organizației. Pe baza acestor informații de start, va concepte un *ghid de interviu*, de preferință *semi-structurat*, prin care să obțină informații suplimentare în raport cu cele existente deja.

Conținutul *ghidului de interviu* urmărește îndeaproape cerințele postului, atribuțiile și responsabilitățile și va avea ca reper Fișa postului.

- Ghidul de interviu începe cu o parte introductivă, menită să centreze discuția în jurul postului vizat (de unde a aflat despre post, ce informații deține deja, ce consideră că îl face eligibil pentru acel post).
- Partea de mijloc constă din întrebări prin care sunt aprofundate, clarificate și, eventual, verificate informațiile referitoare la potrivirea cu postul.
- Partea de final va fi alocată întrebărilor referitoare la așteptările și aspirațiile solicitantului.
- Este recomandabil ca întrebările să fie organizate în formă de pâlnie, pornind de la întrebări generale și continuând cu întrebări din ce în ce mai specifice.

Locul desfășurării interviului va fi aranjat ținând cont de cerința de a asigura o ambianță liniștită și securizantă pentru candidat. Comunicarea utilizând spațiul este importantă pentru a asigura stabilirea unui raport interpersonal bazat respect și pe încredere:

- Distanța dintre interlocutori va respecta spațiul social (90-125 cm), care permite un bun contact vizual, fără intruziune în spațiul personal al interlocutorului.
- Mobilierul trebuie să fie confortabil, de preferat cu scaune de același fel și o masă joasă sau doar un colț de masă între interlocutori. Așezarea spațială a interlocutorilor trebuie să simbolizeze o egalitate de statute. Existența unei mese normale care îi poziționează față-în-față produce impresia de poziții opuse și din punct de vedere psihologic, iar masa va fi percepută ca o baricadă securizantă, îndărătul căreia fiecare interlocutor se adăpostește de celălalt.

- Prea multe obiecte personale ale intervievatorului (marcatori de delimitare) vor produce impresia de teritoriu marcat și stăpânit (de ocupantul permanent) și vor induce o atitudine defensivă la candidat sau, din contră, încercări de invadare a teritoriului (va pune și el obiecte personale pe masă) pentru a restabili un ”echilibru de putere”.

În condiții reale, *timpul* alocat interviului trebuie să fie suficient pentru a colecta informațiile necesare (de regulă o oră cel puțin). În acest răstimp, este de dorit să nu existe nici un fel de întreruperi, pentru a permite focalizarea completă a atenției pe discuție. Punctualitatea este și ea o formă de comunicare cu ajutorul timpului: prin ea ne arătam respectul și considerația față de timpul interlocutorului. Interviul va începe la ora stabilită și se va termina conform timpului alocat.

Desfășurarea interviului

Primirea candidatului va fi făcută după regulile de politețe care prescriu comportamentul gazdei față de oaspete: intervievatorul vine în întâmpinarea oaspetelui, salută oaspetele, se prezintă, are inițiativa strângerii de mână, îl poftește pe oaspete să se așeze, indicându-i locul. Acest ritual este important pentru a comunica simbolic respectul față de persoana candidatului și importanța pe care intervievatorul o acordă interacțiunii ce va urma.

- Discuția introductivă, pe subiecte neutre (vreme, trafic, dificultatea localizării firmei) este recomandabilă pentru a destinde atmosfera și a atenua anxietatea candidatului, dar ea nu va fi prelungită.
- *Începutul interviului* propriu-zis este marcat de prezentarea firmei/ organizației și a intervievatorului.

Intervievatorul începe apoi să pună întrebările urmărind structura pregătită – *ghidul de interviu*. La întrebările de bază vor fi adăugate orice întrebări care aduc un plus de informație: întrebări de verificare, de clarificare, situative, ipotetice, de legătură. Vor fi preferate întrebările deschise și vor fi evitate cele închise. Nu se vor relua informațiile consemnate deja în CV decât dacă e nevoie de verificări sau clarificări.

- Prin toate întrebările se va urmări doar potrivirea dintre cerințele postului și caracteristicile candidatului și vor fi evitate devieri ale discuției înspre zone neproductive din punctul de vedere al scopului.
- Atitudini recomandabile față de candidat – respect, amabilitate, fermitate în menținerea cursului discuției.

În *partea finală a interviului*, candidatul va fi invitat să pună întrebări, la care, pe cât posibil, intervievatorul trebuie să răspundă. Dacă nu are competența să o facă,

va justifica de ce și va stabili, dacă e cazul, un moment ulterior și o altă persoană care să furnizeze informațiile respective.

- *Încheierea interacțiunii*: indiferent de impresia pe care i-a produs-o candidatul (este potrivit sau nu pentru post), intervievatorul se va comporta profesional, manifestând considerație pentru candidat, în gesturi și cuvinte.
- La plecarea candidatului, îi va mulțumi pentru timpul acordat și pentru disponibilitatea de a răspunde la întrebări și va preciza ce urmează să se întâmple în continuare, cum va fi anunțat despre rezultatul interviului. Îl va conduce până la ușă, îl va saluta și va da mâna cu el, comportându-se, în continuare, cu politețea unei gazde.

Chiar dacă nu a fost selecționat pentru postul respectiv, este important ca modul în care a fost tratat și modul în care a decurs interacțiunea să fie satisfăcătoare pentru candidat, creând impresia de corectitudine și respect.

Aspecte etice ale comunicării în interviul de angajare

Interviul de angajare este o întâlnire între două entități care au interese uneori opuse – candidatul și angajatorul sau reprezentantul acestuia. Cum poate fi făcut acest proces, considerat esențial pentru cunoașterea reciprocă a entităților susmenționate, un proces corect din punct de vedere etic, adică un proces în care drepturile morale ale ambelor entități sunt respectate? Fletcher (1992) menționează cinci aspecte etice majore ale interviului ca metodă de angajare/ selecție în managementul resurselor umane: (a) pregătirea pentru interviu; (b) deschiderea și invazia privacității; (c) onestitatea și managementul impresiei; (d) raporturile de putere; (e) utilizarea informației în procesul de decizie.

În situația de *comunicare profesională* în cadrul interviului de angajare, principale aspecte etice sunt legate de *respectul pentru persoana candidatului*. Prin comportamentul său, intervievatorul va căuta să extragă informații relevante despre candidat, pentru a lua o bună decizie, respectând, în același timp, dreptul la privacitate ala acestuia. În consecință, intervievatorul va trata candidatul cu respect și considerație, respectând următoarele reguli de conduită:

- Va sigura un context spațial și temporal pentru desfășurarea interviului care să comunice respect față de timpul și persoana candidatului (vezi paragraful ”Pregătirea interviului”).
- Va evita să pună întrebări care încalcă dreptul la privacitate (despre religie, orientare sexuală, preferințe politice – vezi paragrafele ”Desfășurarea interviului” și ”Controlul interacțiunii în situația de interviu”).
- Va evita orice exprimare ofensatoare la adresa candidatului (de exemplu, atitudini discriminatoare pe criterii de gen, vârstă, naționalitate).

- Va prezenta cu onestitate informațiile despre angajator și despre particularitățile postului.
- Va interpreta cu discernământ comportamentele de autoprezentare ale candidatului, fiind conștient de faptul că acesta are interesul de a crea cea mai bună impresie posibilă, care poate să nu fie cea reală, ci doar una dorită.
- Fiind conștient de poziția de putere pe care o deține în virtutea rolului de angajator, va evita comportamentele de intimidare la adresa candidatului.
- Va asigura candidatul de confidențialitatea datelor furnizate în timpul interviului.

Controlul interacțiunii în situația de interviu

Pe toată perioada desfășurării interviului, intervievatorul va controla cursul discuției. Aceasta se va desfășura în concordanță cu scopul interviului, acela de a duce la o bună cunoaștere reciprocă și nu va devia de la acest parcurs. Controlul interacțiunii este realizat, pe de-o parte, prin *întrebările* pe care le pune intervievatorul și, pe de altă parte, prin *reacțiile* (mai ales în registru nonverbal) pe care le are la spusele candidatului.

- Pentru a realiza controlul, intervievatorul va trebui să aibă pregătite un set de *întrebări-cadru,* care urmează structura listei de cerințe ale postului și au rolul de a clarifica nivelul competențelor și al altor calități personale cerute de post. Ele sunt, de regulă, întrebări deschise, prin care candidatul este invitat să-și prezinte competențele și calitățile personale.
- Prin întrebările-cadru este asigurat cursul principal al discuției, dar este întotdeauna nevoie de *întrebări suplimentare,* care nu pot fi întotdeauna anticipate, deoarece rezultă din modul în care a decurs discuția până în acel moment. Întrebările suplimentare permit detalierea/ clarificarea informațiilor obținute din diferite surse (în cazul interviului de angajare – CV-ul și scrisoarea de intenție, alte documente doveditoare ale competențelor). Întrebările suplimentare sunt mai precise, de tip întrebări de clarificare, de verificare, de reorientare sau de sondare. Controlul interacțiunii se realizează și prin formularea flexibilă și oportună a unor întrebări de clarificare, de sondare sau de altă natură.
- *Reacțiile intervievatorului*, constând din tehnici de feedback și feedforward, urmăresc atât încurajarea răspunsurilor candidatului, cât și menținerea cursului discuției. Ele pot consta din scurte comentarii care să indice implicare și interes față de cele spuse de candidat (dar să nu devieze discuția), făcute cu cuvinte și intonație potrivite contextului, la care se adaugă elemente de comportament nonverbal care să confirme reacția din registrul verbal

(contact vizual, mici gesturi de aprobare/ interes, tăcere, atunci când este cazul).

- Atunci când interacțiunea scapă de sub controlul intervievatorului, acesta va utiliza *tehnici de control al interacțiuni* speciale:
    - Când candidatul deviază discuția sau vorbește prea mult despre lucruri neimportante, va utiliza *întrebări de reorientare sau clarificare*, revenind la firul principal al discuției. Întrebările pot fi însoțite de elemente de comunicare nonverbală cum ar fi *mimică* și *gesturi* care să semnalizeze lipsa de aprobare sau de interes (contact vizual, absența zâmbetului, distanțarea prin redresarea trunchiului spre spate).
    - Când candidatul vorbește prea puțin, el va fi încurajat să vorbească prin *întrebări deschise* (”îmi puteți spune mai multe despre...?”; ”... Și cum ați procedat în situația respectivă?”), prin *zâmbet și înclinări aprobatoare ale capului.*

Consemnarea impresiilor despre candidat

Este de preferat ca, pe perioada discuției, intervievatorul *să evite să ia notițe*, întreaga atenție fiind îndreptată spre interlocutor. Impresiile, grila de evaluare și alte documente vor fi consemnate/ completate imediat după plecarea candidatului, rezervând timp pentru reflecție și consemnarea impresiilor proaspete.

5.4. Interviul de angajare – joc de rol

Scop:	Dezvoltarea abilităților de a conduce un interviu de angajare
Obiective operaționale:	Studenții vor fi capabili să identifice calitățile unui candidat utilizând un ghid de interviu și tehnici de formulare a întrebărilor.
Condiții prealabile:	În pregătirea seminarului, studenții vor parcurge integral primele trei subcapitole ale temei și vor avea asupra lor Fișa de observare (PP 06-1) și Eseul de autoevaluare (PP 06-2).
Număr de participanți:	2*2 actori, colegii ca observatori. Fiecare joc de rol va avea două roluri: Intervievator și Candidat.
Tehnici:	Jocul de rol, formularea întrebărilor, tehnici de autoprezentare, observația, feedback-ul constructiv.
Durată:	2 interviuri *15 minute, înregistrate video. Vizionarea fiecărui interviu va fi urmată de o repriză de feedback (15 minute +10 minute)*2.
Mijloace și materiale:	Fișe de observare a rolului de Intervievator; Eseurile de autoevaluare a abilităților de comunicare pentru Intervievator și Candidat.
Desfășurare:	Intervievatorii și candidații vor fi contactați separat, pentru a primi "rolul" și prescripțiile de scenariu (vezi exemple de scenarii și prescripții de rol la finalul acestui capitol. Este necesar ca, atât actorii, cât și observatorii să citească materialele dinainte. - În cazul actorilor, aceste materiale conțin o parte dintre prescripțiile de scenariu și dintre cele de rol, deci vor găsi idei cum să-și structureze rolul cât mai bine. - În cazul observatorilor, lectura le va ghida observația și vor ști ce anume să urmărească pentru a putea completa fișele de observație. Pornind de la "contextul" descris în scenariu și de la celelalte prescripții specifice, fiecare actor (intervievator, candidat) se va pregăti pentru a face față cât mai bine interviului și a-și atinge scopurile proprii (specificate în prescripțiile de rol) în timpul interviului. La finalul exercițiului, actorii vor primi feedback despre abilitățile lor de comunicare profesională în situația de interviu.

Anterior jocului de rol, candidatul și intervievatorul convin asupra unui post pentru care se derulează interviul și asupra cerințelor postului. Candidatul trimite intervievatorului un CV. Intervievatorul concepe un Ghid de interviu pornind de la cerințele postului și de la CV-ul candidatului.

Scopul jocului de rol este de a dezvolta abilitățile de comunicare în situația profesională de interviu, deci analiza va fi centrată pe comportamentul

intervievatorului. Candidatul se va strădui să producă o impresie favorabilă asupra intervievatorului. El este instruit să provoace și momente dificile, impasuri în comunicare, pentru a testa capacitatea intervievatorului de a se adapta și de a controla interacțiunea.

5.5. Completarea fișei de observare și elaborarea eseurilor de autoevaluare

Observatorii vor consemna observațiile în fișă, atât în timpul desfășurării jocului de rol, cât și după vizionarea înregistrării video. Este importantă consemnarea lor atât timp cât sunt proaspete în memorie, pentru a nu scăpa detalii semnificative. În partea a doua a seminarului, observatorii vor da feedback constructiv fiecărui intervievator și candidat. Ei vor include în portofoliu Fișele de observare (PP 06-1) completate pentru ambele jocuri de rol.

Intervievatorul, aflat în centrul atenției, va integra feedback-ul primit de la colegi cu propriile observații de la vizionarea jocului de rol și va completa Autoevaluarea PP 06-2a).

Candidatul va autoevalua abilitățile de autoprezentare și de management al impresiei în situații de carieră pe baza feedback-ului de la colegi și a autoobservării la vizionarea jocului de rol și le va consemna în autoevaluarea (PP 06-2b).

Concluzii

Realizarea de interviuri de recrutare/ angajare este o componentă importantă a activității de management al resurselor umane. Conducerea unui bun interviu este condiționată de experiența cu situații de comunicare profesională de acest tip, de stăpânirea tehnicilor de comunicare profesională și de pregătirea temeinică a fiecărui interviu în parte.

Abilitățile de comunicare joacă un rol important în acest proces și trebuie să fie obiectul unor formări specifice, dar și un obiectiv de dezvoltare profesională și personală pentru orice specialist în MRU. În practică, dezvoltarea abilităților de comunicare profesională în general și a celor de comunicare în situația de interviu se realizează prin reflecția critică asupra fiecărui interviu realizat și integrarea feedback-ului primit de la cei din jur.

Autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică

La finalul seminarului, evaluați măsura în care ați atins obiective temei, răspunzând la următoarele cerințe și întrebări:

1. Descrieți cinci aspecte specifice ale situației de comunicare în interviul de angajare.
2. Descrieți abilitățile generice de comunicare solicitate de interviul de angajare.
3. Descrieți abilitățile specifice de comunicare solicitate de interviul de angajare.
4. Descrieți aspectele etice ce pot surveni într-un interviu de angajare.
5. Descrieți principalele tehnici de control al interacțiunii utilizate în interviul de angajare.
6. În situația ipotetică a unui interviu de angajare pentru un post cunoscut, construiți întrebările-cadru pentru un interviu semi-structurat de angajare, pornind de la cerințele unui post identificate în Fișa postului.
7. În situația ipotetică a unui interviu de angajare pentru un post cunoscut, faceți o listă cu întrebări suplimentare care vor completa imaginea competențelor și calităților, pornind de la conținutul CV-ului furnizat de candidat.
8. În jocurile de rol observate, ce tip de întrebări a utilizat Intervievatorul pentru a obține informație relevantă de la candidat?
9. În jocurile de rol observate, identificați situațiile în care Intervievatorul a utilizat tehnici de control al interacțiunii. Descrieți tehnicile și efectul lor asupra Candidatului.

Bibliografie

Dipboye, R. L. (1992). *Selection interviews: Process perspectives.* Cincinnati, OH: South_Western Publishing Co.

Einhorn, L. J., Bradley, P. H., & Baird, J. E. (1982). *Effective employment interviewing.* Glenview, IL: Scott, Foresman &Co.

Fletcher, C. (1992). Ethical issues in the selection interview. *Journal of Business Ethics, 11*(5-6), 361-367.

Sugestii de lectură și vizionări de filme didactice

Chraif, M. (2013). *Tratat de psihologia muncii, Volumul I Fundamentele psihologiei muncii*. București: Trei. În special: Capitolul 5 – Interviul de selecție în psihologia muncii (pp. 168-227).

Chraif, M. & Aniței, M. (2011). *Metoda interviului în psihologia organizațională și a resurselor umane.* Iași: Polirom.

Derularea interviului de angajare: https://hr.ucdavis.edu/departments/recruitment/ucd/selection/interview-guidelines

Comportamentul intervievatorului: https://www.thehrdigest.com/effective-guidelines-for-an-interviewer/

PP 05-1 Fișă de observare a jocului de rol: INTERVIUL DE ANGAJARE

Intervievatorul observat _____

1. Care credeți că erau așteptările candidatului?

2. Cum a ținut cont de ele intervievatorul?

3. Cum s-a manifestat interesul intervievatorului pentru cunoașterea personalității candidatului?

4. Ce organizare a întrebărilor a folosit? (pâlnie, pâlnie răsturnată, alta...) Cât de adecvată a fost organizarea întrebărilor pentru situație?

5. Cum a sondat neclaritățile din răspunsurile candidatului?

6. Ce greșeli a făcut în formularea întrebărilor deschise?

7. Ce greșeli a făcut în formularea întrebărilor închise?

8. În ce măsură a reușit intervievatorul să-și atingă scopul de a vedea cât de bine corespunde cerințelor postului candidatul?

Derularea interviului

Criterii	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interviul a avut obiective clare.					
Intervievatorul a prezentat candidatului scopul și derularea interviului.					
Părțile interviului – introducere, partea de mijloc, încheierea – au fost distinct evidențiate în derularea interviului.					
Întrebările au fost structurate după un plan logic.					
Formularea întrebărilor a fost corectă.					
Managementul timpului – timp alocat judicios celor trei părți.					
Alte elemente...					

Comentarii și sugestii pentru intervievator referitor la derularea interviului:

Comportamentul intervievatorului

Criterii	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Competența lingvistică.					
Nivelul autosupravegherii.					
Abilități de autoprezentare.					
Abilități de ascultare activă.					
Abilități de oferire de feedback și feedforward.					
Stabilirea raportului interpersonal în primele momente.					
Oferirea de informații.					
Controlul interacțiunii în situații dificile.					
Tonul vocii a fost adecvat naturii interviului.					
Amabilitatea.					
Fermitatea.					
Abilitatea de a influența					
Intervievatorul a urmărit obiectivele, în ciuda unor factori perturbatori.					
Intervievatorul a manifestat flexibilitate în adaptarea ghidului de interviu la elementele neprevăzute introduse de candidat.					
Alte elemente...					

Comentarii și sugestii pentru intervievator referitor la comportamentul său:

PP 05-2a Eseu de autoevaluare:
ABILITĂȚI DE INTERVIEVATOR (IA)[1]

Surse de informație și feedback:

- Observarea înregistrării
- Feedback-ul Observatorilor
- Auto-reflecția în jocul de rol

Aspecte tratate:

1. Abilitățile de intervievator pe care le stăpânesc – exemple (descriere la nivel comportamental) și comentarii despre importanța/ utilitatea tehnicii/ abilității respective (Ce impact are ceea ce fac bine asupra interlocutorului?).
2. Abilitățile și tehnicile la care mai am de lucrat – exemple și analiza lor. Se va insista pe abilitățile specifice: conceperea unui ghid de interviu, formularea întrebărilor, controlul interacțiunii prin reacții de feedback și feedforward, altele.
3. Ce tehnici de ascultare activă am utilizat? În ce scop?
4. Ce tehnici de feedforward am utilizat? În ce moment? Cu ce scop? Ce impact au avut?
5. Ce tehnici de feedback am utilizat? În ce moment? Cu ce scop? Ce impact au avut?
6. Ce tehnici de control al interacțiunii am utilizat? Ce impact au avut?
7. Ce tehnici de control al interacțiunii a utilizat Candidatul? Cum le-am contracarat?
8. Cum pot să-mi îmbunătățesc capacitatea de a controla interacțiunea în cursul interviului? (reevaluarea experienței personale prin prisma exercițiului). Modalități de exersare și dezvoltare ce vor fi utilizate/ exersate în viitor.

[1] *IA* – Interviu de angajare.

PP 05-2b Eseu de autoevaluare:
ABILITĂȚI DE AUTOPREZENTARE
ÎN ROLUL DE CANDIDAT ÎN INTERVIU DE ANGAJARE

Surse de informație și feedback:

- Observarea înregistrării
- Feedback-ul Observatorilor
- Autoreflecția în jocul de rol

Aspecte tratate:

1. Capacitatea de autoprezentare și de management al impresiei, tacticile folosite în managementul impresiei (descriere la nivel comportamental) și comentarii despre importanța/ utilitatea acestora (Cum a contribuit ceea ce am făcut bine la atingerea obiectivelor mele?).
2. Abilitățile și tehnicile la care mai am de lucrat – exemple și analiza lor.
3. Cum pot să-mi îmbunătățesc abilitățile de comunicare în situații de carieră? (reevaluarea experienței personale prin prisma exercițiului).

Anexa 5.1

Exemplu de scenariu și prescripții de rol: CANDIDAT ÎN INTERVIUL DE ANGAJARE

Situația

- Firma la care dorești să te angajezi ca inspector de resurse umane este în plină dezvoltare și până în prezent nu avut un specialist pe un astfel de post, apelând pentru recrutare și selecție la o firmă specializată. Ca atare, candidatul selectat va trebui să pornească de la zero o astfel de activitate.
- Firma este presată de timp și de bani: se anunță deschiderea într-un viitor apropiat a unei noi linii de fabricație, pentru care vor fi angajați cam 120 de muncitori calificați și specialiști de nivel intermediar, urmând ca în următorii doi ani angajările să continue.
- Firma are în prezent 300 de angajați și speră să ajungă cam la 500. În aceste condiții, nu mai este rentabil să externalizeze serviciile de resurse umane și se preferă deschiderea unui post de specialitate permanent.

Cerințe (candidatul ideal)

- Intervievatorul te va informa despre cerințele postului.

Acțiuni ale candidatului

- Vei trimite Intervievatorului un CV și o scrisoare de intenție pentru procedura de selecție, ghidându-te după așteptările angajatorului.
- Te vei prezenta la interviu drept candidat ideal.

Miza situației

- Ai demisionat de curând dintr-o firmă mai mare decât cea pentru care candidezi, în urma unor neînțelegeri cu directorul. Ai plecat foarte amărât(ă) că munca ta nu a fost apreciată corespunzător, deși ai munci mult peste ce ți s-a cerut, ca timp și efort, pentru ca totul să fie bine. Ai câștigat acolo experiență pentru toate cerințele unui post de specialist RU, dar nu vrei ca la noua firmă să pățești același lucru.
- Din CV-ul pe care l-ai trimis rezultă că ai suficientă experiență pentru a organiza un compartiment de RU la noua firmă, dar nu vrei un salariu mai mic decât cel de la firma precedentă.
- Ai competitori și există posibilitatea ca firma să nu te angajeze și să caute pe cineva cu pretenții salariale mai modeste, dar nu ești disperat(ă) să ocupi acest post. Mai sunt și alte ocazii pentru cineva de nivelul tău.

Scopurile interviului

- Să ascunzi lucrurile defavorabile despre tine (nemulțumiri în vechea firmă, conflicte), oricum te-ar trage de limbă intervievatoarea.
- Să obții postul, dacă este posibil, în cele mai bune condiții de salarizare.

Sarcina/ obiective interacționale

- Te vei prezenta în cea mai favorabilă lumină posibilă și vei încerca să obții postul, chiar dacă nu excluzi posibilitatea ca, dacă dai de greu, să-ți cauți un alt post.
- Intervievatoarea este o începătoare și ești convinsă că o vei face cu ușurință să te placă și să dorească să te angajeze.

Prescripții de rol care ”să pună la încercare intervievatorul”

Pe parcursul interviului, vei încerca să preiei controlul interacțiunii, utilizând câteva din tehnicile de mai jos, sau pe altele, pe care le găsești potrivite.

- Vorbește mult (prea mult!) în partea de început a interviului, când vine vorba de vreme, transport, altele fără legătură cu subiectul interviului (pălăvrăgeală...).
- În partea de autoprezentare, încearcă să utilizezi câteva tehnici de management al impresiei ca să ”farmeci” Intervievatorul (autopromovare, maniere îndatoritoare, exemplificare, flatare).
- Intră în spațiul personal al Intervievatorului (punând coatele pe masă sau un obiect personal).
- Fii tăcut(ă) și necomunicativ(ă) atunci când Intervievatorul încearcă să te descoasă despre motivele plecării de la precedentul loc de muncă.
- În partea finală a interviului, pune cu îndrăzneală întrebări despre post, salariu, firmă, utilizând tehnici de control al interacțiunii din registrul nonverbal (intră în spațiul personal, contact vizual susținut).

Anexa 5.2

Exemplu de scenariu și prescripții de rol: INTERVIEVATOR ÎN INTERVIUL DE ANGAJARE

Situația

- Firma pe care o reprezinți vrea să angajeze un inspector de resurse umane. Firma este în plină dezvoltare și până în prezent nu avut un specialist pe un astfel de post, apelând pentru recrutare și selecție la o firmă specializată. Ca atare, candidatul selectat va trebui să pornească de la zero o astfel de activitate.
- Firma este presată de timp și de bani: se anunță deschiderea într-un viitor apropiat a unei noi linii de fabricație, pentru care vor fi angajați cam 120 de muncitori calificați și specialiști de nivel intermediar, urmând ca în următorii doi ani angajările să continue.
- Firma are în prezent 300 de angajați și speră să ajungă undeva la 500. În aceste condiții, nu mai este rentabil să externalizeze serviciile de resurse umane și se preferă deschiderea unui post de specialitate permanent.

Cerințe (candidatul ideal)

- Aici Intervievatorul va face o listă cu cerințele postului în funcție de situația descrisă, și le va trimite Candidatului. Acesta va răspunde cu un CV și o scrisoare de intenție. După primirea acestor documente de la Candidat, Intervievatorul face un ghid de interviu în funcție de cerințe și de informațiile furnizate de Candidat.

Miza situației

- Din CV-ul candidatului/ candidatei rezultă că ar avea o experiență bogată, de 5 ani într-o firmă mai mare decât cea pe care o reprezinți, știe ce are de făcut, dar dorește un salariu mult mai mare decât cel pe care este dispusă firma să-l ofere.
- Mai există alți candidați, cu o experiență mai redusă, dar cu pretenții salariale mai modeste.
- În caz că este acceptată, candidata poate ocupa imediat postul, întrucât tocmai a plecat de la o firmă prin demisie.

Scopurile interviului

- Să extragi informația adversă prin întrebări de sondare – candidata a părăsit după 5 ani o firmă de succes, în condiții obscure.
- Să vezi în ce măsură ar fi dispusă să accepte un salariu sub cel pe care îl așteaptă.
- Vei decide dacă o angajezi sau dacă mai cauți pe cineva mai potrivit.

Sarcina

- Intervievatorul va concepe un ghid de interviu și va urmări să-și atingă scopurile, controlând interacțiunea în timpul interviului.

Prescripții de rol pentru controlul interacțiunii

- Vei încerca să contracarezi orice încercare a Candidatului de a controla interacțiunea, utilizând tehnici de control (vezi în paragraful 5.3).
- Pe lângă formularea întrebărilor cadru și a celor suplimentare, pentru a menține discuția în limitele temei (interviul de angajare) și a obține informații relevante despre potrivirea dintre cerințele postului și caracteristicile Candidatului vei utiliza tehnicile de ascultare activă (Tema 2) și pe cele de oferire a feedback-ului (Tema 4).

6. INTERVIUL DE EVALUARE

Obiectivele temei

La finalul aplicației studenții vor fi capabili:

1. Să descrie particularitățile de comunicare ale interviului de evaluare.
2. Să proiecteze un ghid de interviu de evaluare semi-structurat pornind de la un scenariu.
3. Să realizeze un interviu de evaluare în condiții de simulare (joc de rol), utilizând tehnici de formulare a întrebărilor adecvate situației și interlocutorului.
4. Să gestioneze situațiile de comunicare neprevăzute, menținând controlul asupra interacțiuni.
5. Să evalueze, prin observație, modul în care un coleg în rol de intervievator utilizează tehnicile de formulare a întrebărilor și de control al interacțiunii.
6. Să autoevalueze gradul de stăpânire a tehnicilor de intervievare.

Competențe vizate

- Abilități de comunicare în rolul de intervievator.
- Abilități de observare sistematică utilizând un Ghid de observare.
- Abilități de reflecție și auto-reflecție critică.

Aplicații ale abilităților de comunicare în rolul de intervievator

- Abilitățile de comunicare specifice interviului sunt critice în multe situații din activitatea de resurse umane.
- În viața cotidiană, capacitatea de a dialoga într-un mod armonios, acordând interlocutorului șansa să-și exprime punctul de vedere și ascultându-l cu atenție constituie cheia unei comunicări autentice.

Piese de portofoliu aferente temei

- Pentru Observatori, 2 Fișe de observare a jocurilor de rol pentru rolul Intervievator (PP 06-1).
- Pentru Intervievator/ Candidat, 1 Fișă de observare a unui coleg în rolul de Intervievator (PP 06-1) + 1 Eseu de autoevaluare a abilităților de comunicare în rolul de Intervievator (PP 06-2a)/ Intervievat (PP 06-2b).

6.1. Interviul de evaluare – rol și particularități

Atribuțiile și responsabilitățile pe care angajatul le îndeplinește contribuie la bunul mers al activității de ansamblu în organizație. De multe ori, contribuția individuală este greu de cuantificat, mai ales atunci când produsele activității sunt imateriale, intangibile. În procesul de management, în general și în cel de management al resurselor umane, evaluarea personalului servește mai multe obiective:

- pentru *organizație*, evaluarea performanțelor și a comportamentului de muncă este un instrument de control, care urmărește stabilirea contribuțiilor individuale, implicit a remunerării și de identificare a problemelor întâmpinate de ocupantul fiecărui post în activitatea sa;
- pentru *individ*, evaluarea este un mecanism care deservește în primul rând un motiv general-uman și anume acela de a primi informații despre modul în care își îndeplinește un rol social (munca), la care se adaugă nevoia de a ști ce (mai) are de făcut pentru a-și îmbunătăți prestația.

Deși nevoia de feedback social există la fiecare din noi, în orice context, ea este însoțită de o oarecare teamă de expunerea unor vulnerabilități și de blamul social. Evaluarea performanțelor și a comportamentului de muncă nu este exceptată de la această regulă, introducând o notă de neîncredere, atitudine defensivă din partea angajatului, dată fiind miza evaluării de personal: salarizare, bonusuri, promovare.

Evaluarea este o formă specială de feedback, deoarece feedback-ul se referă la un fapt singular, iar evaluarea personalului se referă al ”registrul complet la performanțelor unei persoane” (Vârgă, 2007, p. 130). Evaluarea vizează mai multe aspecte ale muncii (Graham & Bennett, 1995, pp. 217-218): *performanța* (ce a făcut angajatul în raport cu obiectivele și standardele de performanță); *potențialul* (măsura în care persoana este potrivită pentru promovare sau are nevoie de formare suplimentară); *recompensa* (salariul este acordat în funcție de performanță și de merite, dar și de factori externi cum ar fi dinamica pieței muncii). Interviul de evaluare pornește întotdeauna de la obiectivele activității, de la atribuțiile și responsabilitățile din fișa postului și de la standardele de performanța stabilite de organizație (id., p. 220).

În organizații există diferite modalități de evaluare, dar în majoritatea lor se practică, cel puțin o dată pe an, și *interviul de evaluare*, o întâlnire față-în-față în care intervievator și angajat discută despre performanțele și comportamentul angajatului. Evaluările prin scale comportamentale sau alte modalități sunt unilaterale: cineva realizează evaluarea și ea este comunicată în formă scrisă și definitivă angajatului (comunicare unidirecțională); obiecțiile și contestațiile se pot

face doar ulterior. În cadrul interviului de evaluare însă are loc o comunicare bidirecțională, dinamică, în timp real, evaluatorul și evaluatul făcând schimb de opinii despre performanța angajatului.

Particularitățile interviului de evaluare ca situație de comunicare

Interviul este definit de mulți autori ca fiind o conversație cu un scop, dar fiecare dintre comunicatori are propriul său scop și, la finalul discuției, ei trebuie să cadă de acord asupra *semnificației celor discutate*. În special în cazul interviului de evaluare, acest *acord negociat* prin intermediul discuției ce are loc este important pentru ca evaluarea să fie corectă și echitabilă pentru angajat și relevantă în termeni de cunoaștere a situației reale pentru intervievator (angajator).

Dincolo de funcția de personal a interviului de evaluare, aspectele de comunicare sunt deosebit de importante pentru reușita acestui tip de interviu. Câteva dintre *particularitățile situației de comunicare* sunt de luat în considerare pentru planificarea contextului și a strategiei de derulare a comunicării: miza interviului, aspectele simbolice ale comunicării, scopul interviului, particularitățile psihologice ale comunicatorilor, dinamica interacțiunii.

- *Miza interviului* este diferită pentru cei doi comunicatori. Pentru *angajat*, evaluarea este importantă deoarece i se comunică în mod oficial cum este văzut el de către organizație (șefi, colegi, clienți); conținutul evaluării este sursă de satisfacție în muncă, dar și de motivație pentru performanță și dezvoltare profesională; rezultatul evaluării este important pentru *cariera* sa. Pentru *evaluator* (reprezentant al angajatorului) evaluarea este importantă ca instrument al managementului de personal (recunoașterea meritelor, recompensa, identificarea potențialului de competență, altele...), dar și ca modalitate de a afla opiniile angajatului despre munca sa, despre dificultățile îndeplinirii sarcinilor, despre modul în care angajatul definește performanța și comportamentul organizațional dezirabil.
- *Aspectele simbolice* ale comunicării: modul în care este realizată evaluarea și modul în care se desfășoară interacțiunea pe parcursul interviului contribuie la reprezentarea pe care angajatul și-o formează despre *echitatea* tratamentului în organizație; pentru intervievator, ritualul de interacțiune, propriul comportament și conținutul mesajelor servesc la comunicarea unor importante elemente ale culturii de organizație: *valorile organizației*, *viziunea* organizației asupra relațiilor cu angajații, importanța pe care organizația o acordă unei *comunicări transparente și echitabile*. Din aceste motive, interviul de evaluare este un instrument de socializare

organizațională, de aculturare[1] a indivizilor la spațiul cultural al organizației. Interviul de evaluare ca ritual îndeplinește o importantă *funcție simbolică,* aceea de a promova ideea că vocea angajaților este ascultată și contează în procesul de evaluare.

- *Scopul interviului de evaluare* este de a discuta performanțele și comportamentul de muncă al angajatului, de a stabili nivelul de atingere a obiectivelor, de a discuta despre punctele sale tari și despre cele slabe, de a stabili obiective de viitor ținând cont de toate acestea și de obiectivele de dezvoltare ale organizației. Este totodată un prilej de a identifica așteptările angajatului în privința comunicării ierarhice sau a unor acțiuni manageriale necesare ameliorării performanței.
  În acest sens, Armstrong (1996) insistă asupra faptului că interviul trebuie să fie mai degrabă centrat pe rezolvarea problemelor prezente și de viitor decât pe evaluarea strictă a performanțelor din trecut: ”ziua de ieri este utilă doar dacă ne învață ceva despre ziua de azi și despre cea de mâine” (p. 250).
- *Particularitățile psihologice ale comunicatorilor.* Ca situație de comunicare între angajat și evaluatorul său, interviul este special din cauza *diferențelor de putere* dintre interlocutori: *evaluatorul*, investit cu autoritatea rolului său, este cel care emite judecăți despre angajat și are puterea de a emite documente cu valoare administrativă în acest sens; *persoana evaluată* depinde de evaluare din variate motive și, implicit, de judecata evaluatorului, (salarizare, alte recompense, promovare, sancționare, carieră internă) având interesul de a fi evaluată pozitiv. Implicit, această poziție vulnerabilă face intervievatul să adopte o atitudine defensivă (de a minimiza, de exemplu, aspectele negative ale performanței sau comportamentului), atitudine care este neproductivă pentru scopurile evaluării și, pe cale de consecință, pentru propriile scopuri.
- *Dinamica interacțiunii este influențată de particularitățile* psihologice (personalitate, stări emoționale de moment) ale comunicatorilor și de conținutul discuției. Mai ales atunci când este vorba despre punctele slabe ale persoanei evaluate, aceasta va încerca sa justifice nerealizările, ajungându-se astfel la momente de tensiune în procesul de comunicare care vor influența negativ deschiderea spre comunicare a interlocutorilor: angajatul în atitudine defensivă va pune intervievatorul în situația de a discuta în contradictoriu. Este o situație de comunicare neproductivă, care trebuie evitată, deoarece nu

[1] *Aculturare* – proces de modificare a sistemului de valori și atitudini al individului prin expunerea la o nouă cultură; asimilarea într-o nouă cultură. Diferit de *enculturare* – proces de socializare inițial, prin care individul învață conținutul culturii în care s-a născut: limbă, tradiții, valori, norme de comportament, atitudini, practici sociale.

contribuie la atingerea scopurilor interviului de evaluare dacă pune angajatul într-o postură stânjenitoare, care îi afectează imaginea de sine și imaginea publică (”cinstea obrazului”).

Interviul de evaluare realizează o comunicare de dublu feedback: angajatul își completează reprezentarea pe care o are despre propria activitate cu modul în care este ea evaluată din exterior; evaluatorul își completează reprezentarea despre performanțele angajatului cu informațiile referitoare la percepția angajatului despre aceeași realitate. Pentru ca interviul de evaluare să-și atingă obiectivele este important ca cele două mesaje de feedback să se armonizeze.

Structura unui interviul de evaluare

Pregătirea interviului de evaluare se realizează prin sinteza informațiilor disponibile despre comportamentul și performanțele angajatului, organizarea contextului spațial și temporal în care are loc discuția și pregătirea unui ghid de interviu structurat pe aspectele de urmărit în evaluare, dar flexibil, pentru a permite adaptarea discuției în funcție de răspunsurile și reacțiile interlocutorului. Elementele necesare pentru această etapă sunt prezentate și în tema 5 – Interviul de angajare, la paragraful Pregătirea pentru interviu.

Structura de bază a unui interviu de evaluare

1. Realizarea unui acord în privința scopului și structurii interviului cu persoana evaluată.
2. Recapitularea datelor factuale și discutarea lor.
3. Solicitarea opiniilor angajatului.
4. Expunerea opiniilor evaluatorului.
5. Discuție în jurul rezolvării problemelor identificate.
6. Stabilirea de noi obiective.

Adaptat după Torrington și Hall (1995, p. 384).

Desfășurarea interviului este organizată în mai multe secțiuni, grupate în 3 momente principale: partea introductivă, interviul propriu-zis și încheiere.

- În *partea introductivă,* intervievatorul enunță obiectivele întrevederii, principalele momente sau puncte abordate și, prin comportamentul său, creează un climat de încredere. Organizarea spațiului și ritualul de întâmpinare a persoanei evaluate (salut, strângere de mână) sunt importante în realizarea unei atmosfere destinse. Câteva momente de conversație ușoară, pe teme neutre, ajută la instalarea unei atmosfere relaxate.

- *Miezul întrevederii* sau interviul propriu-zis urmează structura de întrebări a ghidului de interviu pregătit. Întrebările și aspectele discutate vor acoperi atribuțiile și responsabilitățile pe toată perioada evaluată și nu se vor referi doar la ultimele evenimente, sau la cele mai neobișnuite.
  În această etapă este important ca intervievatorul să vorbească puțin, invitând persoana evaluată, prin modul de formulare a fiecărei întrebări, să vorbească mai mult (în fond este vorba despre performanțele și comportamentul acesteia). Prin mesaje de feedback, intervievatorul va încuraja autoevaluarea. Evaluatorul se va documenta în prealabil asupra comportamentului și performanțelor angajatului) pentru a-și putea argumenta propriile evaluări.
  Salès-Wuilemin (2008, p. 538) susține că, după momentul introductiv și cel de analiză a atribuțiilor și responsabilităților, este important să se discute și problema incidentelor majore care au afectat performanța, moment în care, evaluatorul are acces la informațiile furnizate direct de către angajat (dacă menține climatul de încredere).
- *Încheierea* întrevederii trebuie să finalizeze discuția raportând concluziile la care s-a ajuns la obiectivele interviului. Acest lucru se realizează preponderent prin reformulări, întrebări de verificare, de sumarizare (recapitulare) a celor discutate și enunțând distinct concluziile evaluării. Este important ca, la finalul discuției, cei doi interlocutori să ajungă la o înțelegere privind evaluarea performanțelor și comportamentelor vizate și la un plan de viitor pentru îmbunătățirea performanței.
  Elementele de bază pentru această etapă sunt prezentate și în tema 5, la paragraful *Desfășurarea interviului*.

Modalități de a realiza un interviul de evaluare corect

- Începerea interviului cu scopurile, criteriile de performanță ale organizației și cu scopul interviului – îmbunătățirea performanței.
- O atitudine relaxată și prietenoasă pentru a face angajatul să se simtă în largul său.
- Discutarea performanțelor angajatului cerându-i opinia despre ele.
- Discutarea principalelor probleme și a modalităților de soluționare.
- Identificarea informațiilor relevante pentru performanță (evaluatorul se documentează despre incidente sau performanțe slabe anterior interviului).
- Aplicarea acelorași criterii de evaluare pentru angajații aflați la același nivel ierarhic.

Adaptat după Graham și Bennett (1995, p. 222).

Finalizarea interviului de evaluare are de regulă o parte de consemnare a impresiilor și de evaluare utilizând un instrument dedicat (formularul de evaluare), realizată după despărțirea de persoana evaluată. În această parte a procedurii este importantă capacitatea de reflecție asupra conținutului comunicării și de identificare a aspectelor relevante pentru scopul evaluării.

6.2. Abilități de comunicare în cadrul interviului de evaluare

Abilitățile de comunicare cerute de interviul de evaluare sunt, în mare, similare cu cele expuse în tema 5, paragrafele Abilități de comunicare generice și Abilități de comunicare specifice pentru interviu. În cazul interviului de evaluare, unele abilități suplimentare sunt de dorit:

- Maniere care să inspire încredere, manifestarea respectului față de persoana angajatului la nivel verbal și nonverbal.
- Capacitatea de a stabili rapid un raport interpersonal de cooperare și nu de criticism.
- Capacitatea de a conduce discuția cu tact, fără intervenții surpriză în care sunt evocate aspecte sau evenimente mai puțin relevante pentru evaluare, dar care ar putea pune interlocutorul în defensivă.
- Abilitatea de a rezolva impasurile în comunicare într-o manieră care să nu afecteze stima de sine a interlocutorului.

Atitudini profesionale în interviul de evaluare

1. Acordă atenție persoanei intervievate într-un mod care să fie evident și pentru ea.
2. Nu etala autoritate.
3. Nu intra în dispute; nu da sfaturi.
4. Ascultă: (a) ce vrea să spună persoana; (b) ce nu vrea să spună; (c) ce nu poate spune fără ajutorul tău.
5. Vorbește sau pune întrebări numai dacă: (a) ajută interlocutorul să vorbească; (b) risipește temerile sau anxietățile; (c) rezumi ce s-a spus și supui verificării sau comentariului; (d) clarifici; (e) orientezi discuția spre un subiect care a fost evitat.
6. Acordă atenție aspectelor de confidențiale și obține acordul pentru împrejurările în care le poți discuta.

Adaptat după Ludlow și Panton (1992, p. 40)

Aspecte etice în comunicarea din interviul de evaluare

Comunicarea în contextul interviului de evaluare impune reguli de conduită atât pentru angajat (să fie onest, de exemplu), dar mai ales pentru intervievator (să respecte procedurile organizației în domeniu și să trateze interlocutorul într-o manieră corectă din punct de vedere etic. Chiar dacă interlocutorul este un angajat și nu o persoană externă organizației, regulile de conduită în timpul interviului sunt aceleași cu cele de la interviul de angajare (vezi paragraful 5.3).

Printre cele mai importante aspecte etice ale interviului de evaluare, Misiak (2010) menționează următoarele: centrarea pe *rezultate* și *comportamente* și evitarea aspectelor care nu au legătură cu munca persoanei; evitarea afirmațiilor sau expresiilor care pot fi considerate *ofensatoare*; asigurarea *confidențialității* discuției (evitarea prezenței unor persoane care nu sunt implicate de drept în procedura de evaluare).

Spre deosebire de interviul de angajare, în interviul de evaluare diferența implicită de putere este și mai pregnantă, dată fiind miza evaluării pentru angajat și puterea decizională cu care este investit intervievatorul. Din acest motiv, intervievatorul va evita să accentueze această diferență de putere prin:

- elemente de *comportament verbal,* cum ar fi adresare familiară sau condescendentă, evitarea comparațiilor cu alți angajați, evitarea referirilor la personalitatea angajatului și nu la performanțele sale în muncă;
- elemente de *comunicare nonverbal*ă, cum ar fi mimică, gestică, postură care să indice poziția de forță, așezare spațială care să evidențieze diferența de statut, utilizare discreționară a timpului de interviu (intervievatorul vorbește la telefon sau este ocupat cu alte activități).

Derularea interviului de evaluare în conformitate cu standardele etice promovate de organizație asigură, pe de o parte, sentimentul satisfacție legat de echitatea evaluării, iar pe de altă parte ajută angajatul să aibă o imagine mai realistă asupra comportamentului și performanțelor sale și să fie motivat de dezvoltarea profesională. Pentru organizație, considerarea aspectelor etice în orice comunicare cu angajații constituie o cale de promovare a valorilor organizației referitoare la viziunea despre angajați și despre justiția organizațională, constituind un mecanism de consolidare a culturii de organizație.

6.3. Interviul de evaluare – joc de rol

Pregătirea și derularea exercițiului sunt aceleași cu cele de la Interviul de angajare (vezi paragraful 5.4). Exercițiul constă din două jocuri de rol înregistrate video și vizionate. Exercițiul este centrat pe abilitățile intervievatorului, iar persoana intervievată este instruită să creeze momente emoționale pentru a testa capacitatea intervievatorului de a controla discuția în condiții imprevizibile. Spre deosebire însă de interviul de angajare, în interviul de evaluare există momente care necesită abilități speciale de comunicare din partea intervievatorului. Ca și în jocurile de rol de la tema 5, actorii unui joc de rol vor fi Observatori în celălalt joc de rol și vor completa pentru portofoliu o Fișă de observație (PP 06-1).

6.4. Completarea fișei de observare și elaborarea eseurilor de autoevaluare

Observatorii vor consemna observațiile în fișă, atât în timpul desfășurării jocului de rol, cât și după vizionarea înregistrării video. În partea a doua a seminarului, observatorii vor da feedback constructiv fiecărui intervievator și candidat. Ei vor include în portofoliu Fișele de observare (PP 06-1) completate pentru ambele jocuri de rol.

Intervievatorul, aflat în centrul atenției, va integra feedback-ul primit de la colegi cu propriile observații de la vizionarea jocului de rol și va completa Eseul de Autoevaluare a abilităților pentru rolul de intervievator (PP 06-2a).

Angajatul din fiecare joc de rol va autoevalua abilitățile de autoprezentare și de management al impresiei în situații de carieră pe baza feedback-ului de la colegi și a autoobservării la vizionarea jocului de rol și le va consemna în Eseul de autoevaluare (PP 06-2b)

Ca și în jocurile de rol de la tema 5, actorii unui joc de rol vor fi Observatori în celălalt joc de rol și vor completa pentru portofoliu o Fișă de observare (PP 06-1).

Concluzii

Jocurile de rol sunt o modalitate de dezvoltare a abilităților de comunicare specifice, în cazul de față, pentru conducerea unor interviuri de evaluare a performanței și comportamentului de muncă. Datorită mizei pe care o prezintă pentru angajat, aceste

situații de comunicare au, de multe ori, o dimensiune emoțională care se cere gestionată cu grijă cu ajutorul abilităților de comunicare profesională.

Ca metodă de formare, jocul de rol permite exersarea unor abilități într-un mediu securizat, care include feedback-uri constructive, axate pe nevoile de formare specifice. Reflecția critică și integrarea feedback-ului primit de la colegi și profesor sunt cele mai importante modalități prin care jocul de rol permite dezvoltarea competențelor profesionale specifice pentru un viitor specialist în MRU.

Autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică

1. Descrieți cinci particularități ale situației de comunicare în interviul de evaluare.
2. Descrieți abilitățile generice de comunicare solicitate de interviul de evaluare.
3. Descrieți abilitățile specifice de comunicare solicitate de interviul de evaluare.
4. Descrieți aspectele etice ce pot surveni într-un interviu de evaluare.
5. Descrieți principalele tehnici de control al interacțiunii utilizate în interviul de evaluare.
6. În situația ipotetică a unui interviu de evaluare cu un scenariu dat, construiți întrebările-cadru pentru un interviu semi-structurat de evaluare, pornind de la datele scenariului în cauză
7. În situația ipotetică a unui interviu de evaluare cu un scenariu dat, faceți o listă cu întrebări suplimentare care să permită o clarificare a aspectelor evaluate din perspectiva Angajatului.
8. În jocurile de rol observate, ce tip de întrebări a utilizat Intervievatorul pentru a obține informație relevantă de la candidat?
9. În jocurile de rol observate, identificați situațiile în care Intervievatorul a utilizat tehnici de control al interacțiunii. Descrieți tehnicile și efectul lor asupra Angajatului.

Bibliografie

Armstrong, M. (1996). *Personnel management practice*, 6th ed. London: Kogan Page.

Graham, H. T. & Bennett, R. (1995). *Human resources management*, 8th ed. London: Piman/Longman Publishing Co.

Ludlow, R. & Panton, F. (1992). *The essence of effective communication*. New York: Prentice Hall.

Salès-Wuilemin, E. (2008). Les entretiens professionnels: Méthodologie et applications. În vol. A. Trognon & M. Bromberg, *Psychologie sociale et resources humaines*. (pp. 525-539) Paris: PUF.

Torrington, D. & Hall, L. (1995). *Personnel management*, 3rd ed. London: Prentice Hall.

Trognon, A. & Bromberg, M. coord. (2008). *Psychologie sociale et resources humaines*. Paris: PUF.

Vîrgă, D. (2007). Aprecierea performanțelor. În Z. Bogathy, coord. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională* (pp. 123-142). Iași: Polirom.

Sugestii de lectură și vizionări de filme didactice

Appraisal interview for employees. https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/English/Appraisal+interview+for+employees

Chraif, M & Aniței, M. (2011). *Metoda interviului în psihologia organizațională și a resurselor umane.* Iași: Polirom (selectiv capitolele 4 și 5, pp. 119-370).

Chraif, M. (2013). *Tratat de psihologia muncii, Volumul I Fundamentele psihologiei muncii*. București: Trei. În special: Capitolul 7 – Evaluarea performanțelor profesionale (pp. 324-296).

Handling difficult situation in appraisal interviews. https://www.youtube.com/watch?v=JX-Fb4uxI84

Misiak, S. (2010). Ethical system for employee performance appraisal in practice. *Economics & Sociology*, *3*(2), 101-113.

The appraisal interview. https://www.uibk.ac.at/personalentwicklung/leitfaeden/mag/the-appraisal-interview.pdf

The performance appraisal interview – getting it right. https://www.youtube.com/watch?v=XNt8lxDPLiQ

Vîrgă, D. (2007). Aprecierea performanțelor. În Z. Bogathy, coord. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională* (pp. 123-142). Iași: Polirom.

PP 06-1 Fișă de observare a jocului de rol joc de rol:
INTERVIUL DE EVALUARE

Intervievatorul observat _____

1. Care credeți că erau așteptările angajatului?

2. Cum a ținut cont de ele intervievatorul?

3. Cum s-a manifestat interesul intervievatorului pentru aspectele contradictorii ale situației?

4. Ce organizare a întrebărilor a folosit? (pâlnie, pâlnie răsturnată, alta...)

5. Cum a sondat neclaritățile din răspunsurile angajatei?

6. Ce greșeli a făcut în formularea întrebărilor deschise?

7. Ce greșeli a făcut în formularea întrebărilor închise?

8. În ce măsură a reușit intervievatorul să-și atingă scopul de a o face pe angajată să accepte evaluare ca fiind corectă?

Derularea interviului

Criterii	1	2	3	4	5
Interviul a avut obiective clare					
Intervievatorul a prezentat candidatului scopul și derularea interviului					
Părțile interviului – introducere, partea de mijloc, încheierea – au fost distinct evidențiate în derularea interviului					
Întrebările au fost structurate după un plan logic					
Formularea întrebărilor a fost corectă					
Managementul timpului – timp alocat judicios celor trei părți					
Alte elemente...					

Comentarii și sugestii pentru intervievator referitor la derularea interviului:

Comportamentul intervievatorului

Criterii	1	2	3	4	5
Evidențierea aspectelor simbolice ale interviului de evaluare					
Stabilirea raportului interpersonal în primele momente					
Evidențierea aspectelor factuale ale evaluării					
Solicitarea opiniilor angajatului					
Expunerea adecvată a opiniilor proprii					
Abordarea interviului ca situație de rezolvare a unei probleme					
Controlul interacțiunii în momente dificile					
Stabilirea de obiective de viitor					
Ajungerea la un acord în privința rezultatului evaluării					
Încheierea interviului într-o notă pozitivă					
Tact în discutarea aspectelor neplăcute					
Atitudine profesională în discutarea performanțelor					
Intervievatorul vorbit foarte puțin (5)/ foarte mult (1)[2]					
Competența lingvistică					
Nivelul autosupravegherii					
Abilități de autoprezentare					
Abilități de ascultare activă					
Abilități de oferire de feedback și feedforward					
Amabilitatea					
Fermitatea					
Intervievatorul a manifestat flexibilitate în adaptarea ghidului de interviu la elementele neprevăzute introduse de candidat					
Alte elemente...					

Comentarii și sugestii pentru intervievator referitor la comportamentul său:

[2] Scorare inversă

PP 06-2a Eseu de autoevaluare:
ABILITĂȚI DE INTERVIEVATOR – IE[3]

Surse de informație și feedback:

- Observarea înregistrării
- Feedback-ul Observatorilor
- Autoreflecția în jocul de rol

Aspecte tratate:

1. Abilitățile de intervievator pe care le stăpânesc – exemple (descriere la nivel comportamental) și comentarii despre importanța/ utilitatea tehnicii/ abilității respective pentru interviul de evaluare (Ce impact are ceea ce fac bine asupra interlocutorului?).
2. Capacitatea de a reacționa în mod profesional în situații solicitante (interlocutor dificil sau hiper-emoțional).
3. Abilitățile și tehnicile la care mai am de lucrat – exemple și analiza lor. Se va insista pe abilitățile specifice: conceperea unui ghid de interviu, formularea întrebărilor, controlul interacțiunii prin reacții de feedback și feedforward, altele.
4. Capacitatea de a dialoga și negocia în interacțiuni dificile și solicitante.
5. Cum pot să-mi îmbunătățesc capacitatea de a controla interacțiunea în cursul interviului? (reevaluarea experienței personale prin prisma exercițiului). Modalități de exersare și dezvoltare ce vor fi utilizate/ exersate în viitor.

[3] *IE* – Interviu de evaluare.

PP 06-2b Eseu de autoevaluare: ABILITĂȚI DE AUTOPREZENTARE ÎN ROLUL DE ANGAJAT ÎN INTERVIU DE EVALUARE

Surse de informație și feedback:

- Observarea înregistrării
- Feedback-ul Observatorilor
- Autoreflecția în jocul de rol

Aspecte tratate:

1. Capacitatea de autoprezentare și de management al impresiei, tacticile folosite în autoprezentare (descriere la nivel comportamental) și comentarii despre importanța/ utilitatea acestora (Cum a contribuit ceea ce am făcut bine la atingerea obiectivelor mele?).
2. Abilitățile mele de a-mi expune în mod asertiv/ persuasiv opiniile în situații dificile (descriere la nivel comportamental) și comentarii despre importanța/ utilitatea acestora (Cum a contribuit ceea ce am făcut bine la atingerea obiectivelor mele?).
3. Capacitatea de a dialoga și negocia în interacțiuni dificile și solicitante.
4. Abilitățile și tehnicile la care mai am de lucrat – exemple și analiza lor.
5. Cum pot să-mi îmbunătățesc abilitățile de comunicare în situații de carieră? (reevaluarea experienței personale prin prisma exercițiului).

Anexa 6.1

Exemplu de scenariu și prescripții de rol: ANGAJAT ÎN INTERVIUL DE EVALUARE

Situația

- Angajata Victoria Rotaru a fost trimisă în comisia de disciplină deoarece a refuzat să facă o raportare urgentă cerută de autoritatea de care aparține instituția. La solicitarea de a da fișierul cu datele necesare unui alt coleg, care s-a oferit să facă raportarea respectivă în locul lui, d-na Rotaru a refuzat, motivând că acel fișier a fost făcut de ea. A fost sancționată cu mustrare. Ca urmare, nu mai are dreptul să promoveze în treapta profesională superioară în următorii 3 ani.
- Nota finala a evaluării anuale a fost 3,5 corespunzând calificativului "satisfăcător". D-na Rotaru a fost nemulțumită de calificativul obținut și nu a vrut să semneze evaluarea, spunând că a fost pedepsită pentru că a refuzat să dea fișierul și nu vede de ce ar trebui să primească și o evaluare anuală proastă.
- În această situație, a fost organizat un nou interviu, cu șeful superior, d-na Forțescu, cea care contrasemnează evaluarea. În urma analizei cazului, d-na Forțescu a dat dreptate evaluatorului, calificativul fiind menținut. (Caz propus de studenta CL)

Contextul

Tuturor angajaților din sectorul public le sunt evaluate performanțele la locul de munca anual. Miza evaluării este mare, deoarece de ea depind mărirea salarială, avansarea, păstrarea locului de munca. O evaluare “pozitivă” atrage după sine mărirea salarială și păstrarea locului de munca, pe când cea “negativă” poate avea consecințe de la mutarea pe alt post, până la desfacerea contractului de muncă pe motive de incompatibilitate cu postul respectiv.

Miza situației

D-na Rotaru este extrem de nemulțumită că șeful ei direct nu apreciază în mod corespunzător competența ei evidentă pentru postul pe care îl ocupă. Pentru a întocmi baza de date pe care a refuzat să o dea colegului, ea a muncit multe ore suplimentare și consideră acea bază de date ca pe o contribuție suplimentară, în afara îndatoririlor de serviciu, pentru care ar trebui să primească o recompensă, nu o mustrare. Este destul de amărâtă că s-a lăsat "dusă de val", că s-a înfuriat și a refuzat să dea fișierul, dar faptul că peste mustrare mai trebuie să se adauge și o evaluare proastă i se pare prea de tot. Să primească "satisfăcător" după atâta muncă este inacceptabil! D-na Rotaru știe că, fără ea, le va fi foarte greu celor din birou să se descurce cu baza de date și consideră că este dreptul ei să ceară o reevaluare. Pentru ea este esențial să obțină o schimbare a calificativului în "bine".

Scopurile interviului

- *Să folosească argumentul competenței sale unice/ speciale pentru a negocia acest lucru.*
- *Să o convingă pe d-na Forțescu că incidentul pentru care a fost sancționată cu mustrare nu ar trebui să afecteze și evaluarea anuală.*

Sarcina/ obiectiv interacțional

- Să o facă pe d-na Forțescu să schimbe calificativul.

Prescripții de rol care ”să pună la încercare intervievatorul”

Pe parcursul interviului, vei încerca să preiei controlul interacțiunii, utilizând câteva din tehnicile de mai jos, sau pe altele, pe care le găsești potrivite.

- Gestionează impresia utilizând tehnici care să schimbe atitudinea Intervievatorului, de exemplu *autopromovarea, exemplificarea, maniere îndatoritoare*.
- Încearcă să o înduioșezi! Niște *lacrimi* sau măcar niște *apeluri emoționale* ar fi potrivite.
- Ar fi interesant să ai măcar un *moment de furie* în care să-ți expui (pe larg) frustrarea pentru faptul că nu ești înțeleasă și că ești tratată nejust în raport cu meritele tale.

Anexa 6.2

Exemplu de scenariu și prescripții de rol: INTERVIEVATOR ÎN INTERVIUL DE EVALUARE

Situația

- Angajata Victoria Rotaru a fost trimisă în comisia de disciplină deoarece a refuzat să facă o raportare urgentă cerută de autoritatea de care aparține instituția. La solicitarea de a da fișierul cu datele necesare unui alt coleg, care s-a oferit să facă raportarea respectivă în locul ei, d-na Rotaru a refuzat, motivând că acel fișier a fost făcut de ea. A fost sancționată cu mustrare. Ca urmare, nu mai are dreptul să promoveze în treapta profesională superioară în următorii 3 ani.
- Nota finala a evaluării anuale a fost 3,5 corespunzând calificativului "satisfăcător".
- D-na Rotaru a fost nemulțumită de calificativul obținut și nu a vrut să semneze evaluarea, spunând că a fost pedepsită pentru că a refuzat să dea fișierul și nu vede de ce ar trebui să primească și o evaluare anuală proastă.
- În această situație, a fost organizat un nou interviu, cu șeful superior, d-na Forțescu, cea care contrasemnează evaluarea. În urma analizei cazului, d-na Forțescu a dat dreptate evaluatorului, calificativul fiind menținut. (Caz propus de studenta CL)

Contextul

Tuturor angajaților din sectorul public le sunt evaluate performanțele la locul de munca anual. Miza evaluării este mare, deoarece de ea depind o mulțime de lucruri: mărirea salarială, avansarea, păstrarea locului de munca. O evaluare “pozitivă” atrage după sine mărirea salarială și păstrarea locului de munca, pe când cea “negativă” poate avea consecințe de la mutarea pe alt post, până la desfacerea contractului de muncă pe motive de incompatibilitate cu postul respectiv.

Miza situației

Incidentul cu refuzul de a da fișierul pentru raportare a cântărit destul de greu în evaluarea anuală, dar au mai fost luate în considerare și alte derapaje ale d-nei Rotaru de la linia de conduită impusă de regulamentul instituției. Șeful ei a considerat că pur și simplu nu mai pot fi tolerate atitudinea ei de superioritate și toanele. Pe de altă parte, din punct de vedere al "competenței tehnice" pentru post, d-na Rotaru este foarte bună, plecarea ei din biroul actual ar pune probleme serioase referitoare la cine să preia partea de informatică în timp scurt.

Pentru d-na Forțescu este esențial să o convingă pe Victoria Rotaru să semneze evaluarea și să accepte calificativul. Ea consideră că doar în acest fel d-na Rotaru poate fi readusă la o conduită profesională corectă.

Scopurile interviului

- *Să o facă pe Victoria Rotaru să accepte evaluarea.*
- *Să o facă să înțeleagă că pe viitor nu vor fi tolerate comportamente contraproductive.*
- *Să îi explice care sunt așteptările față de ea în viitor și care sunt perspectivele ei dacă se conformează.*

Sarcina

- Intervievatorul va concepe un ghid de interviu și va urmări să-și atingă scopurile, controlând interacțiunea în timpul interviului.

Prescripții de rol pentru controlul interacțiunii

- Vei încerca să contracarezi orice încercare a Candidatului de a controla interacțiunea, utilizând tehnici de control (vezi în paragraful 6.3).
- Indiferent de digresiunile pe care le face angajata, vei menține discuția în domeniul faptelor, procedurilor și regulilor.
- Vei utiliza întrebări de relansare, clarificare, aprofundare ipotetice pe care le consideri potrivite pentru a asigura un climat al discuției corect, inclusiv din punct de vedere etic.
- Vei utiliza elemente de comunicare nonverbală care să permită controlul interacțiunii.

7. INTERVIUL DE DISCIPLINARE

Obiectivele temei

La finalul aplicației studenții vor fi capabili:

1. Să descrie particularitățile de comunicare ale interviului de disciplinare.
2. Să descrie principalele abilități de comunicare necesare pentru acest tip de interviu.
3. Să descrie principalele aspecte etice ale comunicării în interviul de disciplinare.
4. Să proiecteze un ghid de interviu semi-structurat pornind de la datele situației prezentate în scenariul jocului de rol.
5. Să realizeze un interviu de disciplinare în condiții de simulare (joc de rol), utilizând tehnici de formulare a întrebărilor adecvate situației și interlocutorului.
6. Să gestioneze situațiile de comunicare neprevăzute, menținând controlul asupra interacțiuni.
7. Să evalueze, prin observație, modul în care un coleg, în rol de intervievator, utilizează tehnicile de formulare a întrebărilor și de control al interacțiunii.
8. Să autoevalueze gradul de stăpânire a tehnicilor de intervievare.

Competențe vizate

- Abilități de comunicare în rolul de intervievator
- Abilități de observare sistematică utilizând o Fișă de observare.
- Abilități de reflecție și auto-reflecție critică.

Aplicații ale abilităților de comunicare în rolul de intervievator

- Abilitățile de comunicare specifice joacă un rol important în realizarea unor interviuri de calitate în activitatea de resurse umane.

Piese de portofoliu aferente temei

- Pentru Observatori, 2 Fișe de observare a jocurilor de rol pentru rolul Intervievator (PP 07-1).
- Pentru Intervievator/ Candidat, 1 Fișă de observare a unui coleg în rolul de Intervievator (PP 07-1) + 1 Eseu de autoevaluare a abilităților de comunicare în rolul de Intervievator (PP 07-2a)/ Intervievat (PP 07-2b).

7.1. Interviul de disciplinare – rol și particularități

În activitatea managerială se întâlnesc situații în care angajatul refuză o sarcină sau în care săvârșește încălcări minore ale disciplinei, dar care pot fi potențial periculoase, în cazul în care se repetă. Chiar dacă interviul de disciplinare lipsește din multe manuale și tratate de comunicarea organizațională, acest tip de situație de comunicare este frecvent întâlnit: orice manager are rolul de a controla activitatea angajaților din aria sa de responsabilitate și de a corecta devierile de la regulile organizației, dacă devierile sunt în detrimentul scopurilor organizației (Gibson & Hodgets, 1991, p. 379). Dată fiind natura delicată a acestei situații de comunicare, abilitățile de comunicare cerute sunt speciale.

Interviurile de disciplinare constituie un instrument managerial de control, de gestionare a stării de disciplină în scopul prevenirii unor abateri grave. Dintre situațiile care necesită o discuție specială cu angajatul, cele mai frecvente probleme de disciplină sunt: refuzul de a executa anumite dispoziții; întârzieri frecvente; absenteism; abateri de la proceduri și standarde interne; alte abateri, cum ar fi alcoolismul și comportamentul ofensator față de colegi sau șefi (id. p. 380). Dacă atenționările verbale sau scrise nu au produs efectul scontat, este de dorit ca problemele disciplinare să facă obiectul unei discuții mai ample, centrate pe cauze și soluții, sub forma interviului de disciplinare. Abaterile grave fac obiectul unor *proceduri disciplinare* speciale, prevăzute de legislația muncii, dar care nu fac obiectul prezentei teme.

Indisciplina în muncă poate avea cauze variate: slaba structurare a fișei postului (atribuții și responsabilități); comunicarea organizațională defectuoasă (reglementările nu sunt aduse la cunoștință într-o manieră clară și completă); necunoașterea politicilor și standardelor organizației (comunicare internă defectuoasă, interes redus al angajatului pentru familiarizarea cu ele); slaba implicare organizațională a angajatului; insatisfacția în muncă produsă de discrepanța dintre așteptările angajatului și realitățile locului de muncă; dificultăți de integrare/ socializare la noii angajați; dificultăți personale și probleme de personalitate. Înafara ultimei categorii de cauze, care nu pot fi rezolvate de organizație, de către manager sau de responsabilul de la resurse umane, celelalte pot face obiectul unor intervenții punctuale sau mai cuprinzătoare, care trebuie să se bazeze pe cunoașterea de către manageri a perspectivei angajaților.

Interviul de disciplinare poate deveni astfel un instrument de management pentru a îmbunătăți comunicarea organizațională (pe verticală) și pentru a promova comportamentul organizațional productiv.

Particularitățile interviului de disciplinare ca situație de comunicare

Cadrul general în care se desfășoară o procedură de cercetare disciplinară, prevăzută pentru abateri grave, este reglementat de Codul muncii și de documente interne ale organizației. Conform Codului muncii (2003), sancțiunile aplicabile sunt: avertisment scris, retrogradarea din funcție, reducerea salariului de bază și/ sau a indemnizației de conducere (Art. 248). Sancțiunile pot fi aplicate doar ca rezultat al unei cercetări disciplinare (Art. 251). Interviul de disciplinare se înscrie, de regulă într-o procedură graduală de prevenire a abaterilor disciplinare care, în toate țările, urmează câteva etape (Armstrong, 1995, p. 500):

- avertisment oral informal;
- avertisment oral formal, în care este enunțată explicit natura abaterii și consecințele continuării ei;
- avertisment formal scris, în care sunt menționate natura abaterii și natura sancțiunii în caz de repetare.

Dacă avertismentul oral informal este administrat în mod curent pentru fapte/ incidente punctuale, pentru avertismentele formale (orale sau scrise) este nevoie de un interviu de disciplinare, în care fapta/ faptele să fie discutate, cel vizat să aibă ocazia să se apere și să se poată lua măsuri preventive pentru viitor. Conform aceluiași Cod, pentru avertismentul scris nu este nevoie de procedură disciplinară (Art. 251, al. 1). Interviul de disciplinare se înscrie în categoria acțiunilor manageriale menite să promoveze respectarea regulilor și procedurilor interne și să administreze sancțiuni de amploare mai mică decât cele prevăzute de Codul muncii, prin care să se prevină, într-o manieră operativă, comportamentele deviante în organizație.

Justificarea unei astfel de acțiuni este dată de principiile justiției naturale: angajatul ar trebui să cunoască regulile interne și standardele de performanță; angajatului ar trebui să i se indice ce standard sau regulă a încălcat; cu excepția încălcărilor grave, angajatului ar trebui să i se ofere ocazia să-și corecteze conduita înainte de a i se aplica sancțiuni de orice fel (Armstrong, 1996, p. 500).

Spre deosebire de interviul de angajare și de cel de evaluare, interviul de disciplinare este situat într-o zonă psihologică sensibilă: angajatul este acuzat de o încălcare a unei reguli și este pasibil de o sancțiune care, în cazul avertismentului scris, rămâne în dosarul său pentru cel puțin un an. În aceste condiții, angajatul adoptă o poziție defensivă, care face dificilă o discuție deschisă și aflarea adevărului. La fel ca în cazul interviului de angajare și a celui de evaluare, interlocutorii au scopuri diferite, divergente uneori, dar la finalul discuției ei trebuie să ajungă la o înțelegere comună a faptelor care au făcut obiectul discuției.

În cazul interviului de disciplinare, interlocutorii au, în mod inerent, *mize diferite*: pentru *angajat*, situația este dificilă, deoarece modul în care este judecată abaterea lui are legătură directă cu percepția echității cu care este tratat; pentru *reprezentatul organizației* (șef, responsabil cu resursele umane), situația este importantă pentru rezolvarea corectă a cazului, pentru transmiterea unor mesaje de tratament echitabil pentru toți angajații și prevenirea unor abateri viitoare; de asemenea, interviul are și un rol diagnostic, de a identifica ce reguli, standarde sau proceduri sunt mai puțin cunoscute sau/ și mai pasibile de a fi încălcate, care este atitudine angajaților față de reglementările interne și care sunt deficiențele de comunicare descendentă care au contribuit la producerea incidentelor.

Derularea interviului mai este afectată de factori prezenți și în alte situații de interviu: aspectele simbolice ale comunicării, particularitățile psihologice ale comunicatorilor și de dinamica interacțiunii (pentru detalii, vezi tema 7, *Interviul de evaluare*).

Structura unui interviu de disciplinare

Pentru o desfășurare corectă a interviului de disciplinare, intervievatorul trebuie să se *pregătească* prin colectarea de informații detaliate despre faptă/ incident, obținute din surse de încredere sau înscrisuri oficiale (condica de prezență, fișa de pontaj, proces verbal etc.). În această etapă, este important să se clarifice dacă este vorba de fapte ce pot fi probate sau doar de opinii ale altor persoane. În judecarea faptei se vor lua în considerare conduita anterioară a angajatului, regulile și standardele existente, dacă există precedente similare și cum au fost ele sancționate.

Pornind de la datele colectate (incident/ faptă, context, posibili martori, persoana în cauză și istoricul său în organizație), intervievatorul stabilește o listă de *întrebări pentru interviu* (de preferat un interviu semi-structurat) și convoacă persoana pentru interviu. Structura unui astfel de interviu ca partea procedurii de cercetare disciplinară, este similară cu cea altor tipuri de interviuri, conținutul însă este diferit (CMI, 2012, pp. 3-4):

- *Introducerea* – în situația reală, la un astfel de interviu (de obicei parte a unei proceduri de cercetare disciplinară) sunt prezente și alte persoane (reprezentantul RU, al sindicatului), pe care intervievatorul îi va prezenta cu nume, funcție și calitatea în care participă. Tot în această parte, intervievatorul îi comunică angajatului necesitatea interviului, încadrarea lui în procedurile de bază ale organizației și principalele puncte ce vor fi discutate.
- *Prezentarea cazului*, realizată de intervievator, va fi bazată pe datele colectate (dovezi, procese verbale de constatare, mărturii).

- Angajatul *va răspunde* apoi la fiecare dintre argumentele intervievatorului, aducând propriile dovezi. În această etapă este important ca intervievatorul să asculte cu atenție spusele angajatului pentru a înțelege punctul lui de vedere și a putea nuanța întrebările pregătite.
- *Discuțiile* pe marginea faptelor și argumentelor prezentate de ambii interlocutori constituie partea cea mai consistentă a interviului și cea mai solicitantă pentru intervievator, deoarece va trebui să formuleze întrebări care să permită înțelegerea cazului în detaliu.
- *Concluziile* formulate de intervievator vor relua principalele puncte din argumentarea ambelor părți. În această etapă este important ca atât intervievatorul, cât și angajatul să fie de acord asupra concluziilor.
- *Măsurile disciplinare* vor fi stabilite după o atentă reflecție din partea decidentului (comisie, superior ierarhic, altă persoană investită cu această autoritate), cu respectarea procedurilor disciplinare interne și a legislației muncii. Măsurile disciplinare vor fi comunicate angajatului de obicei după terminarea interviului.

Atunci când este vorba de un interviu de disciplinare simplu, finalizat prin avertisment formal (oral sau scris), etapele sunt aceleași, dar nu mai sunt implicate și terțe părți, dar cele discutate trebuie consemnate în scris (minută, proces verbal, acord). În cazul unei proceduri de cercetare disciplinară, interviul implică în mod obligatoriu terțe părți: un reprezentant al compartimentului de resurse umane, un reprezentant al sindicatului, alte persoane care, prin lege, au dreptul de a participa, iar derularea interviului este consemnată în scris (sau/și înregistrată) pentru a exista dovezi ale corectitudinii procedurii, ca eventuală probă în instanța de judecată.

Aspecte etice în interviul de disciplinare

Ca în orice situație cu miză pentru situația administrativă a angajatului, este necesară luarea în considerare a aspectelor etice ale interviului.

- *Respectul față de persoana angajatului:* chiar dacă tema interviului este o abatere disciplinară, el este îndreptățit la un tratament corect și respectuos. În nici un moment al interacțiunii, angajatul nu va fi umilit prin ton sau cuvinte inadecvate unei relații bazate pe respect reciproc.
- *Claritatea dovezilor*: vor fi luate în considerare cu precădere datele factuale și nu opiniile. În nici un caz emoțiile intervievatorului nu trebuie să intervină în evaluarea faptelor și nici reacțiile emoționale ale angajatului.
- *Contextul incidentului, intenționalitatea și existența unor antecedente*: fapta va fi judecată în contextul producerii ei – o primă abatere poate fi sancționată mai blând decât o abatere repetată, absența intenției diminuează vinovăția.

Este important de verificat dacă angajatul cunoștea standardele și regulile în momentul încălcării lor. Chiar dacă ignorarea unor reglementări legale și disciplinare nu absolvă de responsabilitate făptașul, pentru organizație este un semnal al funcționării deficitare a comunicării interne și al necesității adoptării unor măsuri de remediere.

- *Finalitatea interviului* este de a promova regulile și standardele organizației și de a preveni abateri ulterioare. Din acest motiv, a administra o sancțiune pe măsura gravității faptei, conformă cu normele și procedurile organizației și cu sancțiunile practicate în cazuri similare de indisciplină, este o măsură necesară și îndreptățită din partea organizației. Sancțiunea este necesară atât pentru corectarea conduitei în cauză și prevenirea repetării ei, cât și ca semnal pentru ceilalți angajați că procedurile și standardele organizației sunt respectate cu strictețe.

7.2. Abilități de comunicare necesare în interviul de disciplinare

Fiecare dintre etapele susmenționate necesită abilități de interacțiune și comunicare profesională specifice, dată fiind natura stresantă a situației, atât pentru angajat, cât și pentru intervievator. Pe lângă abilitățile de comunicare generice și specifice pentru interviu prezentate în temele 6 și 7, un interviu de disciplinare corect necesită abilități specifice.

- Capacitatea de a stabili rapid un *raport bazat pe încredere*: Interviul de disciplinare este o situație de comunicare anticipată de angajat cu anxietate și trăită intens în registru negativ. Reacția este firească, deoarece angajatul se simte expus și vulnerabil în situația de a fi judecat în raport cu normele organizației. Pentru intervievator, capacitatea de a inspira încredere în primele momente este esențială pentru a reduce impactul emoțiilor negative și a da tonul unei discuții deschise.
- Capacitatea de a *conduce cu tact și fermitate o discuție neplăcută*: Interviul de disciplinare are, printre altele, rolul de a oferi angajatului feedback negativ, de *corectare*, despre o conduită greșită sau despre o performanță nesatisfăcătoare în exercitarea atribuțiilor profesionale. Este important ca faptele să fie descrise cu obiectivitate și să fie evaluate în raport cu standardele și regulile existente, tocmai pentru a corecta autoevaluări eventual greșite. Ca orice comunicare de tip feedback, este de dorit ca ea să fie finalizată într-o manieră pozitivă, constructivă, în privința așteptărilor de viitor privind conduita angajatului.

- Capacitatea de a menține o *atitudine calmă,* indiferent de reacțiile emoționale ale interlocutorului: Orice persoană este motivată să mențină o imagine de sine pozitivă și să o proiecteze public ca atare. Discuția despre greșelile proprii provoacă reacții emoționale negative intense, pe care uneori angajatul nu le poate stăpâni sau nu vrea să le stăpânească. De aceea, este de așteptat ca, în decursul discuției asupra faptelor ce fac obiectul interviului, intervievatorul să se confrunte nu doar cu emoțiile angajatului, ci și cu propriile reacții emoționale. Este importantă stăpânirea expresiei emoțiilor (în special în registrul nonverbal) și evitarea contaminării emoționale.
- *Controlul discuției* se realizează la nivel verbal prin menținerea discuției în registrul faptelor, formularea de întrebări care contribuie la clarificarea faptelor, circumstanțelor, responsabilităților și evitarea argumentelor care implică opinii sau emoții ale intervievatorului. La argumente emoționale ale angajatului, intervievatorul va răspunde doar cu argumente din domeniul rațional și faptic.

Atitudini profesionale în interviul de disciplinare

1. Asigură-te că ai toate datele și documentele. Asigură-te că nu acționezi pe baza unor presupuneri sau că te grăbești cu concluziile.
2. Asigură-te că interviul se derulează în codiții de privacitate. Nimănui nu-i place să fie admonestat în public.
3. Asigură-te că ai abordarea corectă și că nu ești influențat de emoții personale în evaluarea nevoii de disciplinare.
4. Pregătește-te să asculți ce are angajatul de spus, dar fii ferm în a urma procedura care este justificată.
5. Fii calm! Interviurile de disciplinare sunt incidente emoționale pentru ambele părți. Dacă te pierzi cu firea, șansele unei rezolvări efective se pierd. Nu fi surprins dacă angajatul devine emoțional. Amintește-ți că modul de a pune capăt unei certe este să nu te certi.
6. Fii orientat spre viitor. Discută cu angajatul despre cum ar putea fi evitată problema în viitor.

Adaptat după Gibson și Hodgetts (1991, pp. 382-383)

7.3. Interviul de disciplinare – joc de rol

Jocul de rol se derulează similar cu celelalte tipuri de interviu (angajare și evaluare). Seminarul constă din două jocuri de rol înregistrate video și vizionate. Exercițiul este centrat pe abilitățile intervievatorului, iar persoana intervievată este instruită să creeze momente emoționale pentru a testa capacitatea acestuia de a controla discuția în condiții imprevizibile. Aspectele urmărite în observație sunt: capacitatea intervievatorului de a formula întrebări adecvatse scenariului și situației și capacitatea de a controla interacțiunea într-o situație de comunicare potențial conflictuală.

7.4. Completarea fișei de observare și elaborarea eseurilor de autoevaluare

La fel ca în precedentele aplicații, *Observatorii* vor consemna impresiile în fișă în timpul jocului de rol și le vor completa în timpul vizionării înregistrării. În partea a doua a seminarului, Observatorii vor da feedback constructiv fiecărui intervievator și candidat. Ei vor include în portofoliu Fișele de observare (PP 08-1) completate pentru ambele jocuri de rol.

Intervievatorul va integra feedback-ul primit de la colegi și de la profesor cu propriile observații făcute în timpul vizionării și va completa Autoevaluarea (PP 08-2a). Reflecția critică este esențială pentru valorificarea experienței din jocul de rol.

Angajatul din fiecare joc de rol își va autoevalua abilitățile de autoprezentare și de management al impresiei pe baza feedback-ului de la colegi și a autoobservării la vizionarea jocului de rol și le va consemna în Autoevaluare (PP 08-2b).

Concluzii

Chiar dacă specialiștii în MRU se întâlnesc mai târziu în carieră cu interviurile de disciplinare, cunoașterea particularităților comunicării în acest tip de situații este importantă pentru identificarea nevoilor de formare pentru comunicarea profesională. Dintre cele trei tipuri de interviuri, interviul de disciplinare, prin dinamica și prin încărcătura sa emoțională, solicită cel mai mult abilitățile de comunicare cerute de controlul interacțiunii.

Autoevaluarea cunoștințelor și reflecție critică

La finalul seminarului, evaluați măsura în care ați atins obiectivele temei, răspunzând la următoarele cerințe și întrebări:

1. Descrieți trei aspecte specifice ale situației de comunicare în interviul de disciplinare.
2. Descrieți aspectele etice ce pot surveni într-un interviu de disciplinare.
3. Descrieți principalele tehnici de control al interacțiunii utilizate în interviul de disciplinare.
4. În situația ipotetică a unui interviu de disciplinare (vezi Anexele 7-1 și 7-2) construiți un ghid de interviu.
5. În situația ipotetică a interviului de disciplinare de mai sus, faceți o listă cu întrebări suplimentare care să contribuie la clarificarea situației în discuție.
6. În jocurile de rol observate, ce tip de întrebări a utilizat Intervievatorul pentru a obține informație relevantă de la angajat?

Bibliografie și webografie

Armstrong, M. (1996). *Personnel management practice*, 6th ed. London: Kogan Page.

CMI - Chartered Management Institute (2012). Undertaking a disciplinary interview checklist 109. https://www.managers.org.uk/~/media/Files/Campus%20CMI/Checklists%20Managerial/Undertaking%20a%20disciplinary%20interview.ashx (accesat în 24.11.2018)

Lee, F. (1993). Being polite and keeping MUM: How bad news is communicated in organizational hierarchies. *Journal of Applied Social Psychology*, *23*(14), 1124-1149. http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01025.x

Legea 53/2003 – Codul muncii, republicată în Monitorul Oficial al României, partea I, Nr. 345/2011. http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Legislatie/2018/2018-04-13_legea-53din2003-republicata-Codul_Muncii.pdf (accesat în 20.01.2019).

Gibson, J. W., & Hodgets, R. M. (1991). *Organizațional communication. A managerial perspective*, 2nd ed. New Yor: HarperCollins.

Sugestii de lectură și vizionare de filme didactice

Cole, G. A. (1997/2000). *Managementul personalului*. București: CODECS, capitolul 37 Reclamații și disciplină (pp. 498-505).

Empire HR – Disciplinary hearing. https://www.youtube.com/watch?v=UwzVQaEn2l0

Martin, M., & Jackson, T. (2005/2008). *Practica de personal.* București: CODECS, subcapitolele Disciplina (pp. 279-290), și Incapacitatea (pp. 291-297), în capitolul 8, Relații cu angajații.

Sample interview questions for internal complaints. https://community.corporatecompliance.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.ashx?DocumentFileKey=9072b5b8-762d-4090-9075-7ec61122bbdd

Step by step guide to conducting a disciplinary interview. https://www.abdo.org.uk/wp-content/uploads/2012/06/Step-By-Step-Guide-To-Conducting-A-Disciplinary-Interview.pd

PP 07-1 Fișă de observare a jocului de rol: INTERVIUL DE DISCIPLINARE

Intervievatorul observat _____

1. Cum ați caracteriza strategia de discuție utilizată de intervievator?

2. Descrieți aspecte ale comportamentului angajatei care indică adoptarea unei poziții defensive.

3. Cum s-a manifestat interesul intervievatorului pentru clarificarea faptelor și responsabilităților?

4. Ce organizare a întrebărilor a folosit? (pâlnie, pâlnie răsturnată, alta...)

5. Cum a sondat neclaritățile din răspunsurile angajatei?

6. Ce greșeli a făcut în formularea întrebărilor deschise?

7. Ce greșeli a făcut în formularea întrebărilor închise?

8. În ce măsură a reușit intervievatorul să-și atingă scopul de a o face pe angajată să nu mai repete comportamentul negativ?

Derularea interviului

Criterii	1	2	3	4	5
Interviul a avut obiective clare					
Intervievatorul a prezentat candidatului scopul și derularea interviului					
Părțile interviului – introducere, partea de mijloc, încheierea – au fost distinct evidențiate în derularea interviului					
Întrebările au fost structurate după un plan logic					
Formularea întrebărilor a fost corectă					
Managementul timpului – timp alocat judicios celor trei părți					
Alte elemente...					

Comentarii și sugestii pentru intervievator referitor la derularea interviului:

Comportamentul intervievatorului

Criterii	1	2	3	4	5
Stabilirea raportului interpersonal în primele momente					
Evidențierea aspectelor factuale					
Solicitarea dovezilor angajatului					
Argumentarea sancțiunii					
Controlul interacțiunii în momente dificile					
Stabilirea de obiective de viitor					
Ajungerea la un acord în privința abaterii disciplinare					
Încheierea interviului într-o notă pozitivă					
Tact în discutarea aspectelor neplăcute					
Intervievatorul vorbit foarte puțin (5)/ foarte mult (1)[1]					
Competența lingvistică					
Nivelul autosupravegherii					
Abilități de autoprezentare					
Abilități de ascultare activă					
Abilități de oferire de feedback și feedforward					
Amabilitatea					
Fermitatea					
Intervievatorul a manifestat flexibilitate în adaptarea ghidului de interviu la elementele neprevăzute introduse de candidat					
Alte elemente...					

Comentarii și sugestii pentru intervievator referitor la comportamentul său:

[1] Scorare inversă

PP 07-2a Eseu de autoevaluare:
ABILITĂȚI DE INTERVIEVATOR (ID)[2]

Surse de informație și feedback:

- Observarea înregistrării
- Feedback-ul Observatorilor
- Autoreflecția în jocul de rol

Aspecte tratate:

1. Abilitățile de intervievator pe care le stăpânesc – descriere și comentarii despre importanța lor în controlarea interacțiunii.
2. Abilitățile și tehnicile la care mai am de lucrat – exemple și analiza lor.
3. Capacitatea de a dialoga și negocia în interacțiuni dificile și solicitante.
4. Capacitatea de a reacționa în mod profesional în situații solicitante (interlocutor dificil sau hiper-emoțional).
5. Cum pot să-mi îmbunătățesc abilitățile de comunicare profesională (reevaluarea experienței personale prin prisma exercițiului) și identificarea unor modalități de exersare în viitor.

[2] *ID* – Interviu de disciplinare.

PP 07-2b Eseu de autoevaluare: ABILITĂȚI DE MANAGEMENT AL IMPRESIEI ÎN ROLUL DE ANGAJAT ÎN INTERVIUL DE DISCIPLINARE

Surse de informație și feedback:

- Observarea înregistrării
- Feedback-ul Observatorilor
- Autoreflecția în jocul de rol

Aspecte tratate:

1. Capacitatea de management al impresiei, tacticile folosite (descriere la nivel comportamental) și comentarii despre importanța/ utilitatea acestora.
2. Abilitățile mele de a-mi expune în mod persuasiv opiniile în situații dificile (descriere la nivel comportamental) și comentarii despre importanța/ utilitatea acestora (Cum a contribuit ceea ce am făcut bine la atingerea obiectivelor mele?).
3. Capacitatea de a dialoga și negocia în interacțiuni dificile și solicitante.
4. Abilitățile și tehnicile la care mai am de lucrat – exemple și analiza lor.
5. Cum pot să-mi îmbunătățesc abilitățile de comunicare profesională (reevaluarea experienței personale prin prisma exercițiului).

Anexa 7.1

Exemplu de scenarii şi prescripţii de rol: ANGAJAT ÎN INTERVIUL DE DISCIPLINARE

Situaţia

- Angajata X de la Recepţie clienţi din policlinică a fost reclamată de către un client că i-a vorbit urât. Clientul s-a plâns la conducerea policlinicii că ”i s-au pus beţe în roate” de către X, care nu a vrut sa-l servească cu toate analizele cerute de el, l-a amânat şi, atunci când a protestat, cerând să vorbească imediat cu directorul, i-a vorbit de sus şi "a făcut pe deşteapta" (Scenariu propus de studenta CS).

Contextul

- În acest caz, intervievatorul este şeful de nivel II, adică superiorul şefei directe a angajatei.
- Angajata X a relatat imediat şefei directe despre incident.
- Există o colegă Y care a asistat la incident şi care spune că clientul a fost nepoliticos şi că este intolerabil ca angajatele de la ghişeul de Recepţie să fie zilnic expuse la astfel de incidente fără a fi protejate în nici un fel.

Miza situaţiei

- *Reclamaţiile sunt înregistrate şi luate în considerare la evaluarea anuală. De această evaluare depind o mulţime de lucruri: menţinerea postului/ concedierea, măririle de salariu/ penalizările, mutarea disciplinară la o altă unitate, promovarea, bunele relaţii cu conducerea, recomandări/ referinţe pentru un alt loc de muncă.*
- *Organizaţia are o politică de menţinere a unei bune imagini publice şi nu lasă nerezolvate reclamaţiile clienţilor. Este posibil ca, în urma acestei reclamaţii, angajata să fie sancţionată cu mustrare scrisă. Documentul rămâne în dosarul personal, afectându-i eventualele recomandări dacă va schimba locul de muncă.*
- *Angajata declară că ”este deja sătulă de mizeriile clienţilor şi de exigenţele nejustificate ale conducerii”. Ea consideră că, la salariul pe care îl primesc, li se cere mult prea mult angajatelor de la recepţie şi se gândeşte, în perspectivă, la o schimbarea a locului de muncă.*

Scopurile interviului

- *Evitarea sancţionării cu mustrare.*
- *Menţinerea unei bune relaţii cu şefii.*
- *Afirmarea dreptului angajatei de a fi protejată de clienţii abuzivi.*

Sarcina/ obiectivele interacționale

- Angajata se va pregăti să facă faţă acuzaţiilor, eventual să se justifice/ să contraatace (după cum consideră oportun).
- Prin comportamentul persuasiv, va încerca să câștige bunăvoința Intervievatorului.

Prescripții de rol pentru Angajat care ”să pună la încercare intervievatorul”

Pe parcursul interviului, vei încerca să preiei controlul interacțiunii, utilizând una-două din tehnicile de mai jos sau altele, pe care le găsești potrivite.

- Îți vei pleda cauza în registru emoțional – iritare, lacrimi, învinuirea celorlalți, apel la înțelegere.
- La fiecare argument al Intervievatorului vei contraargumenta cu punctul propriu de vedere asupra situației.
- Încearcă să duci discuția spre justificări, apel la înțelegere, dificultățile muncii cu publicul, uzura emoțională.

Anexa 7.2

Exemplu de scenariu şi prescripţii de rol: INTERVIEVATOR ÎN INTERVIUL DE DISCIPLINARE

Situaţia

- Angajata X de la Recepţie clienţi din policlinică a fost reclamată de către un client că i-a vorbit urât. Clientul s-a plâns la conducerea policlinicii că "i s-au pus beţe în roate" de către X, care nu a vrut să-l servească cu toate analizele cerute de el, l-a amânat şi, atunci când a protestat, cerând să vorbească imediat cu directorul, i-a vorbit de sus şi "a făcut pe deşteapta" (Scenariu propus de studenta CS).

Contextul

- În acest caz, intervievatorul este şeful de nivel II, adică superiorul şefei directe a angajatei.
- Angajata X a relatat imediat şefei directe despre incident.
- Există o colegă Y care a asistat la incident şi care spune că clientul a fost nepoliticos şi că este intolerabil ca angajatele de la ghişeul de Recepţie să fie zilnic expuse la astfel de incidente fără a fi protejate în nici un fel.

Miza situaţiei

- *Policlinica privată ZZ are interesul să-şi păstreze clientela. Din acest motiv, comportarea exemplară a angajatelor de la recepţie este hotărâtoare, ele fiind primele persoane cu care ia contact clientul. De modul în care se comportă ele depinde atât programarea judicioasă a pacienţilor pe cabinete, cât şi buna imagine publică.*
- *Au mai fost şi în trecut astfel de reclamaţii.*
- *Angajatele de la Recepţie (4 angajate) au de-a face şi cu clienţi dificili, ceea ce le solicită intens abilităţile sociale. Deja ele sunt tensionate pe această temă, dezvoltând o solidaritate de grup manifestată prin ascunderea incidentelor faţă de conducere (efectul MUM)[3] şi prin intervenţia în incident în apărarea colegei în astfel de situaţii.*

Scopurile interviului

- *Menţinerea unui comportament profesional la ghişeul de Recepţie clienţi.*
- *Sancţionarea angajatei cu mustrare (dacă se dovedeşte că clientul a avut dreptate).*
- *Re-motivarea angajatei pentru un comportament profesional.*

Sarcina

[3] *Efectul MUM* - prescurtare de la mummy – mămică (engl.). Semnificația termenului este să te porţi în aşa fel încât să rămâi în relaţii bune cu șeful. Efectul MUM (Lee, 1993) este o distorsiune în comunicarea organizațională ascendentă, manifestată prin evitarea transmiterii de veşti proaste către un superior.

- Intervievatorul va concepe un ghid de interviu şi va urmări să-şi atingă scopurile, controlând interacţiunea în timpul interviului.

Prescripții de rol pentru controlul interacțiunii

- Vei încerca să contracarezi orice încercare a Angajatului de a controla interacțiunea, utilizând tehnici de control (vezi în paragraful 6.3).
- Pe lângă formularea întrebărilor cadru și a celor suplimentare, pentru a menține discuția în limitele temei (interviul de disciplinare) și a obține informații relevante despre cele întâmplate vei utiliza tehnicile de ascultare activă (tema 2) și pe cele de oferire a feedback-ului (tema 4).
- Nu uita scopurile interviului de disciplinare (mai sus)! Este important ca, în urma interviului, angajata să fie motivată să se comporte conform standardelor Clinicii și să-și controleze ieșirile emoționale. Interviul are și rolul de a clarifica și întări valorile și normele culturi de organizație, nu doar de a stabili dacă e cazul ca angajata să fie sancționată.

Bibliografie

Armstrong, M. (1996). *Personnel management practice*, 6th ed. London: Kogan Page.

Ashford, S. J., Blatt, R, & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management, 29*(6), 773–799.

Bienstock, J. L., Katz, N. T., Cox, S. M., Hueppchen, N., Erickson, S., & Puscheck, E. E. (2007). To the point: medical education reviews-providing feedback. *American Journal of Obstetrics and Gynecology*, *196*(6), 508–513.

Black, P., Harrison, C., Lee, C., Wiliam, D. (2003). *Assessment for Learning: Putting It Into Practice.* New York, NY: Open University Press.

CMI - Chartered Management Institute (2012). *Undertaking a disciplinary interview checklist* 109. https://www.managers.org.uk/~/media/Files/Campus%20CMI/Checklists%20Managerial/Undertaking%20a%20disciplinary%20interview.ashx

College of the Canyons (2017). *Fundamentals of public speaking*. www.canyons.edu/OER.

DeVito, J. A. (1991). *Human communication,* 5th ed. New York: Harper Collins.

DeVito, J. A. (1996). *Essentials of uman communication,* 2nd ed. New York: Harper Collins.

Dipboye, R. L. (1992). *Selection interviews: Process perspectives.* Cincinnati, OH: South_Western Publishing Co.

Einhorn, L. J., Bradley, P. H., & Baird, J. E. (1982). *Effective employment interviewing.* Glenview, IL: Scott, Foresman &Co.

Fletcher, C. (1992). Ethical issues in the selection interview. *Journal of Business Ethics, 11*(5-6), 361-367.

Gibson, J. W., & Hodgets, R. M. (1991). *Organizațional communication. A managerial perspective*, 2nd ed. New Yor: HarperCollins.

Goffman, E. (1990). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Harmondsworth, UK: Penguin Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Graham, H. T. & Bennett, R. (1995). *Human resources management*, 8th ed. London: Piman/Longman Publishing Co.

Hall, E. T. (1966/1990). *The Hidden dimension.* New York: Anchor Boooks.

Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (pp. 231-261). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Jourard, S. M. (1971). *Self-disclosure. An experimental analysis of the transparent self.* New York: Wiley.

Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two component model. *Psychological Bulletin*, *107*, 34-47.

Leary, M. R. (1996). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Boulder, CO: Westview Press.

Lee, F. (1993). Being polite and keeping MUM: How bad news is communicated in organizational hierarchies. *Journal of Applied Social Psychology, 23*(14), 1124-1149. http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01025.x

Legea 53/2003 – Codul muncii, republicată în Monitorul Oficial al României, partea I, Nr. 345/2011. http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Legislatie/2018/2018-04-13_legea-53din2003-republicata-Codul_Muncii.pdf

Lucas, S. E. (1998). *The art of public speaking*, 6th ed. Boston MA: McGraw Hill.

Ludlow, R. & Panton, F. (1992). *The essence of effective communication*. New York: Prentice Hall.

Moorhead, R., Maguire, P., & Thoo, S. L. (2004). Giving feedback to learners in the practice. *Australian Family Physician, 33*(9), 691–694.

Niemann, J. (2013). *Feedback is the breakfast of champions, but it can be hard to digest. A psychological perspective on feedback seeking and receiving*. Utrecht, NL: Kurt Lewin Institute Disertation Series.

O'Hair, D., Friederich, G. W., Wierman, J. M., & Wieman, M. O. (1995). *Competent communication*. New York: St. Martin's Press.

Sabini, J. (1992). *Social psychology*. New York: W. W. Norton.

Salès-Wuilemin, E. (2008). Les entretiens professionnels: Méthodologie et applications. În vol. A. Trognon & M. Bromberg, *Psychologie sociale et resources humaines*. (pp. 525-539) Paris: PUF.

Samovar, L. A., Mills, J. (1995). *Oral communication. Speaking across cultures*, 9th ed. Dubuque, IA: WCB Brown & Benchmark.

Schlenker, B. R. (2012). Self-presentation. În M. R. Leary, & J. P. Tangney, (Eds.) *Handbook of self and identity* (pp. 542-570). New York: The Guilford Press.

Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 30*, 526–537.

Snyder, M. (1987). *Public appearances private realities: The psychology of self monitoring*. New York: Freeman.

Torrington, D. & Hall, L. (1995). *Personnel management*, 3rd ed. London: Prentice Hall.

Trognon, A. & Bromberg, M. coord. (2008). *Psychologie sociale et resources humaines*. Paris: PUF.

Vangelisti, A. L., Knapp, M. L., & Daly, J. A. (1990). Conversational narcissism. *Communication Monographs*, 57(4), 251-274, DOI: 10.1080/03637759009376202

Vîrgă, D. (2007). Aprecierea performanțelor. În Z. Bogathy, coord. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională* (pp. 123-142). Iași: Polirom.

Wiggins, G. (2012). Seven Keys to Effective Feedback. *Educational Leadership, 70*(1), 10–16. http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/sept12

Doamna profesor Marcela Rodica LUCA a fost cadru didactic la Facultatea de Psihologie și Științele Educației din Universitatea Transilvania din Brașov timp de aproape trei decade, unde a predat timp de mulți ani cursul de Comunicare organizațională.

Alte cărți publicate în Editura Universității Transilvania:

- Luca, M. R. (2017). *Manual de tehnici de muncă intelectuală.*
- Luca, M. R. (2015). *Teoriile personalității.*
- Luca, M. R. (2013). *Introducere în psihologia personalității*, ediția a 2-a revizuită și adăugită.

Prezentul manual este o sinteză a experienței didactice legate de predarea abilităților de comunicare profesională, fiind dedicat masteranzilor în domeniul *Psihologia muncii, organizațională și resurse umane*. Capitolele cuprind aspecte teoretice și aplicații practice pentru șapte din competențele de comunicare din grila de competențe profesionale a specializării, dar prezente și în alte domenii: autoprezentarea și managementul impresiei; ascultarea activă; comunicarea orală în public (discurs); oferirea și receptarea feedback-ului; conducerea interviurilor de angajare, evaluare și disciplinare în activitatea de resurse umane.

Scopul Colecției Psihologie este să ofere cititorilor perspective variate asupra comportamentului uman, a determinanților săi biologici și sociali, asupra modelelor și metodelor psihologice de cunoaștere a personalității și a grupului, a reperelor etice care jalonează interacțiunea dintre psiholog și societate.

Lucrările contribuie la formarea profesională a celor care studiază sau au studiat domeniul psihologiei, care vor descoperi direcții de dezvoltare a abilităților de intervenție și suport psihologic astfel încât să asigure starea de bine și relaționarea pozitivă a actorilor din mediul școlar, organizațional, al muncii și sănătății.

ISBN 978–606–19–1290–2